

**Omistajavaihdoksen vaikutukset Hilton Helsinki
Kalastajatorpalla vuodesta 2002 aina tähän päivään asti
– näkökulmana henkilöstö**

Laura Kuparinen

Tekijä tai tekijät Laura Kuparinen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Omistajavaihdoksen vaikutukset Hilton Helsinki Kalastajatorpalla vuodesta 2002 aina tähän päivään asti – näkökulmana henkilöstö	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 2
Opettajat tai ohjaajat Kari Nurminen ja Kristiina Jaakonaho	
<p>Opinnäytetyö käsittelee hotelli Hilton Helsinki Kalastajatorpalla vuosina 2001-2004 tapahtunutta omistajavaihdosta henkilöstön näkökulmasta. Vuonna 2001 Kalastajatorpan omistajuus siirtyi Scandicilta Hiltonille ja muutosprosessin seurauksena avattiin uudistunut Hilton Helsinki Kalastajatorppa helmikuussa 2004. Työ selvittää, miten omistajavaihdos vaikutti hotellin henkilöstön olosuhteisiin ja työntekoon.</p> <p>Työ on toteutettu toimeksiantona Kalastajatorpan 100-vuotispäivää juhlistavaa, vuonna 2015 ilmestyvää historiikka varten. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista menetelmää. Tulokset on saatu haastattelemalla huhti-kesäkuussa 2014 Kalastajatorpan omistajavaihdokset kokeneita, pitkäaikaisia työntekijöitä.</p> <p>Tietoperusta käsittelee yrityskauppaa ja muutosta, muutosprosessia ja sen riskejä sekä muutosvastarintaa sekä yleisellä tasolla että henkilöstön ja johdon näkökulmasta.</p> <p>Tuloksista selviää, että muutos oli merkittävä ja vaikutti monella tapaa työntekijöiden elämään. Hiltonin tultua taloon ilmapiiri on jatkuvasti parantunut, myynti kasvanut, asiakaskunta kansainvälistynyt, henkilöstöedut lisääntyneet ja laatuun panostettu enemmän.</p> <p>Kritiikkiä sai muutosprosessin mukanaan tuomien standardien valtaisa määrä sekä turha työ, jota aiheutui, kun toimintamalleja ei heti osattu soveltaa suomalaiseen yrityskulttuuriin sopiviksi. Haastatteluissa tuli kuitenkin selväksi, että omistajavaihdos kannatti. Kaiken kaikkiaan muutos nähtiin positiivisena asiana ja olennaisena Kalastajatorpan kehittymisen kannalta aina tähän päivään asti.</p>	
Asiasanat Kalastajatorppa, Hilton Worldwide, Scandic Hotels, yrityskauppa, muutos, muutosvastarinta, narratiivi, historiikki	

Degree Programme in Tourism Management

Authors Laura Kuparinen	Group or year of entry 2010
The title of thesis The effects of the ownership change in Hilton Helsinki Kalastajatorppa from 2002 up to today from the personnel's perspective	Number of report pages and attachment pages 52 + 2
Advisor(s) Kari Nurminen and Kristiina Jaakonaho	
<p>This bachelor's thesis is about the ownership change in hotel Hilton Helsinki Kalastajatorppa in the time period 2001-2004, and the personnel's perspective of it. In 2001 the ownership of Kalastajatorppa changed from Scandic Hotels to Hilton Nordic and as a result of the process a renewed Hilton Helsinki Kalastajatorppa was opened in February 2004. This thesis aims to find out how the ownership change affected the staff wellbeing and working atmosphere in the hotel.</p> <p>This thesis is commissioned for the history of Kalastajatorppa that will be published in 2015 for the purpose to celebrate the hotel's 100-year anniversary. The research method for this thesis is qualitative. The results were gained by interviewing those Kalastajatorppa staff members who experienced the ownership change. The theory part consists of discussion on acquisition and change, process and risks of the change and the resistance of change both on a general level and from the viewpoint of staff and management.</p> <p>The results show that the changes were remarkable and had a great impact on the staff. Since Hilton came to Kalastajatorppa the atmosphere has continuously improved, sales increased, clientele turned more international, the staff benefits got better and there has been more investment on quality. The criticism was caused by the large number of standards and the amount of unnecessary work caused by the poor preparation and knowledge of the Finnish working culture. However, it became clear during the interviews that the ownership change was worth all the trouble. After all the change was seen as a positive issue and an essential part for the improvement of Kalastajatorppa up to today.</p>	
Key words Kalastajatorppa, Hilton Worldwide, Scandic Hotels, acquisition, change, resistance of change, narrative, historic	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityskaupan taustoja.....	3
2.1	Kalastajatorppa muutosten kourissa	4
2.2	Scandic ja Hilton yrityksinä.....	5
3	Yrityskauppa on yhtä kuin muutos	6
3.1	Suurin osa yritysostoista epäonnistuu.....	6
3.2	Yrityskulttuuri on aina vahvempi kuin muutos.....	7
3.3	Yrityskaupan vaiheet.....	8
3.4	Vetäjän ja henkilöstön rooli yrityskaupassa	10
4	Muutos ja sen vastustus.....	12
4.1	Onnistuneen muutoksen edellytykset.....	12
4.2	Muutosprosessi.....	13
4.3	Muutoksen voi toteuttaa monella eri tavalla.....	16
4.4	Henkilöstö muutoksen kourissa	18
4.5	Muutosjohtamisen kulmakivet.....	20
4.6	Muutoksen riskit.....	21
4.7	Terve muutosvastarinta ei ole huono asia.....	21
5	Tutkimus Kalastajatorpalla keväällä 2014	24
5.1	Tutkimuksen toteutus	24
5.2	Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu	26
5.3	Haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi.....	27
5.4	Aineiston analysointi.....	28
6	Muutos henkilöstön näkökulmasta	30
6.1	Hilton toi korkean laadun takaisin	31
6.2	Työntekijöiden suuret odotukset.....	31
6.3	Muutosprosessi lähtee käyntiin.....	33
6.4	Paluu normaaliin arkeen	37
6.5	Mitä seurauksia muutoksella oli?	38
6.6	Ei Kalastajatorppaa ilman Hiltonia.....	41
7	Pohdinta	43

7.1 Tutkimuksen onnistuminen	45
7.2 Kehitysideoitu	46
7.3 Oma pohdinta.....	47
Lähteet.....	50
Liitteet.....	53
Liite 1. Haastattelurunko.....	53

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, millaista oli työskennellä hotelli Hilton Helsinki Kalastajatorpalla vuosina 2001-2004 laajamittaisen omistajavaihdon keskellä ja millaisia vaikutuksia muutoksella on ollut sen toteuttamisvuosista aina tähän päivään saakka. Helsingin Munkkiniemessä sijaitseva Kalastajatorppa on perinteikäs hotelli, jonka historia ulottuu aina vuoteen 1915.

Kalastajatorpalla toteutettiin 1998-2004 lyhyen ajan sisällä kaksi merkittävää omistajavaihdosta, toinen Scandicin ostettua Arctian 1998 ja toinen Hiltonin ostettua Scandicin 2001. Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka Kalastajatorpan työntekijät ovat suhtautuneet lyhyen aikavälin sisällä tapahtuneisiin muutoksiin ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän työhönsä. Työ on toimeksianto Hilton Helsinki Kalastajatorpalta ja se tulee olemaan osa vuonna 2015 ilmestyvää Kalastajatorpan 100-vuotishistoriikkia. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen. Tavoitteena on kerätä toimeksiantajaa hyödyttävää tietoa, jota voidaan ehkä tulevaisuudessa käyttää hyödyksi vastaavanlaisen tilanteen sattuessa.

Opinnäytetyöni rajoittuu pääasiassa Scandic-Hilton omistajavaihdon aiheuttamien muutosten tarkasteluun henkilöstön näkökulmasta, sillä kyseinen yrityskauppa on jo itsessään hyvin mittava aihe tutkittavaksi. Työntekijöiden näkökulman antavan sellaista mielenkiintoista sisäpiiritietoa, mitä ei tavallisesta tietokirjasta löydy. Ihmisten henkilökohtaiset tarinat voivat olla hyvinkin kiinnostavaa ja arvokasta aineistoa, ja näin ollen juuri sopivia historiikkiin.

Koska Kalastajatorpan satavuotinen historia olisi hieman liian laaja tutkittava opinnäytetyön puitteisiin, päätin rajata jonkin erityisen tapahtumarikkaan ajanjakson. Tällainen on mielestäni vuosien 2001 - 2004 välinen aika. Vuonna 2001 Hiltonin ostettua Scandicin käynnistyi suuritoiminen muutosprosessi, joka huipentui uudistetun Kalastajatorpan avajaisiin helmikuussa 2004. Nämä vuodet ovat varsin ihanteellisia muutosten vaikutusten tarkasteluun. Koska aiheesta on kuitenkin jo tehty opinnäytetyö vuonna 2005, päätin lisätä työni yhdeksi osa-alueeksi sen, miten muutos on vaikuttanut henkilöstöön aina tähän päivään asti. Koin mielenkiintoiseksi nähdä, millaisia mielikuvia muutoksen

muisteleminen herätti haastateltavissa yli kymmenen vuotta sen toteuttamisen jälkeen ja oliko se näin pidemmällä ajanjaksolla tarkasteltuna aikaansaanut enemmän positiivista vai negatiivista.

Opinnäytetyöni tietoperusta koostuu muista hotelleista tehdyistä historiikkeista sekä tärkeimpiin käsitteisiin liittyvästä kirjallisuudesta. Erityisen lähelle valitsemaani aihetta osuu Scandic Continentalin historiikki, joka käsittelee perinteikkään hotellin siirtymistä aivan erilaisia arvoja kannattavan ketjun omistukseen. Myös Kalastajatorpasta on vuonna 1989 tehty melkoisen kattava historiikki, josta selviävät kaikki torpan vaiheet aina vuodesta 1915 asti.

Keskeisiä käsitteitä työn kannalta ovat muutos, omistajavaihdos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, työkuultuuri, työn merkitys ihmiselle sekä sopeutuvaisuus. Työn toisessa luvussa kerron Kalastajatorpan pitkästä ja mielenkiintoisesta historiasta sekä omistajavaihdosten taustoista. Kolmannessa luvussa keskityn yrityskauppaan ja sen eri vaiheisiin, yrityskaupan vetäjän ja henkilöstön rooleihin sekä keinoihin yrityskaupan epäonnistumisen välttämiseksi. Neljäs luku kertoo muutoksesta ja muutosvastarinnasta ja niiden vaikutuksesta yrityskaupan onnistumiseen. Se selittää muutoksen riskejä ja antaa neuvoja muutosvastarinnan vähentämiseen.

Viides luku käsittelee empiiristä tutkimusta. Työni on tyypiltään tapaustutkimus, eli se tutkii yhtä tiettyä prosessia tai toimintaa. Tutkimustulokset keräsin haastattelemalla kymmentä eri asemassa ja osastolla olevaa hotellin työntekijää, jotka kaikki ovat olleet hotellissa töissä tutkimallani ajanjaksolla. Kuudennessa luvussa puran haastateltujen kertomukset yhdeksi yhtenäiseksi tarinaksi narratiivista menetelmää käyttäen. Narratiivisuus tekee tekstistä kiinnostavampaa ja saa aiheesta välinpitämättömänkin lukijan todennäköisemmin tarttumaan tekstiin kuin jos tulokset vain selostettaisiin auki.

2 Yrityskaupan taustoja

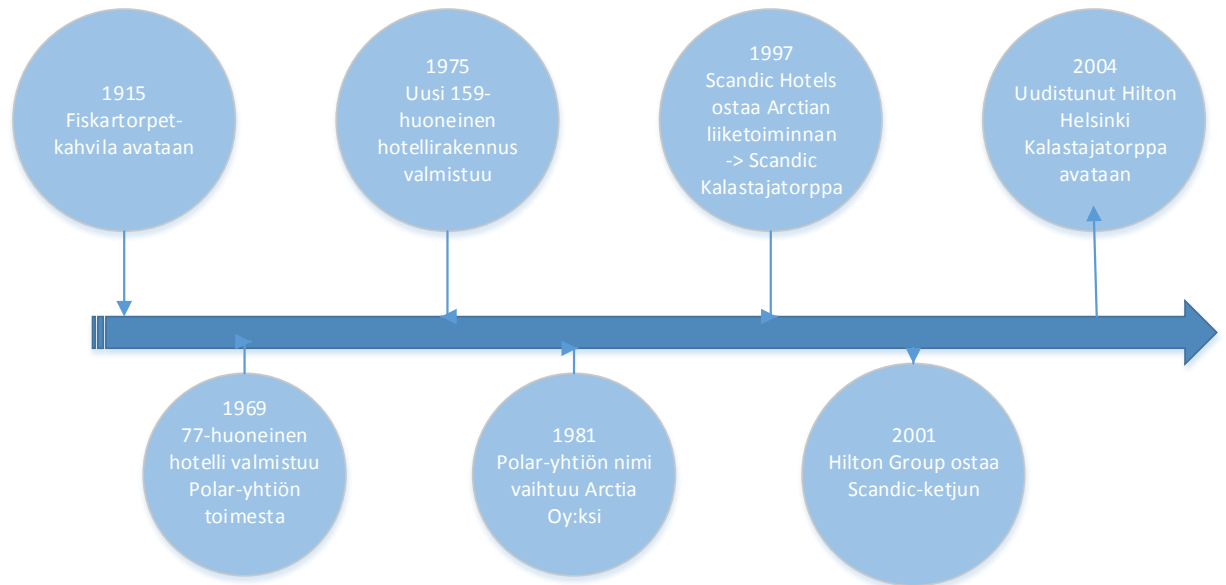
Hilton Helsinki Kalastajatorpan historia on pitkä ja vaiheikas. Helsingin Munkkiniemessä, Laajalahden rannalla sijaitsevan hotellin esi-isänä toimi jo 1900-luvun alussa pieni punainen kalastajan torppa, josta 1915 tehtiin kahvila Cafe Fiskartorpet ja K.M. Brondinin leipomo. Ainutlaatuinen sijainti ja huikeat merimaisemat vetivät kahvinjanoisia asiakkaita vuodesta toiseen vaikka omistajat ehtivät vuosien varrella monta kertaa vaihtua. Kokeiltiinpa pikkupurtavien tarjoamisen lisäksi nostaa myyntiä myös muilla keinoilla: 1920-luvulla Torpan ympäristön puissa nähtiin simpansseja ja rantakaistaleella temppuilevia merileijonia. (Ikonen 1989, 3-4.)

1932 Karl Fazerin konditoria Oy osti Torpan ja sen ympäristöön levinneet rakennukset, tenniskentät ja merikylpylän. 1936 alkuperäinen kalastajan torppa purettiin ja sen tilalle pystytettiin uuden kolmiosaisen ravintolarakennuksen Sininen Sali, Keltainen Sali ja Konjakkisali. Tilat kävivät kuitenkin pian pieniksi ja rakennustöihin ryhdyttiin uudelleen. 1939 valmistui Pyöreä Sali jonka ansiosta ravintolan tilat vetivät jopa 2000 ihmistä. Kokouksia ja kongressejakin siellä järjestettiin. (Ikonen 1989, 5.)

Vuosina 1939-1942 Kalastajatorpan rakennukset toimivat kunniakkaasti sotasairaalan. Kahvilatoiminnan alkamista sodan jälkeen vaikeutti elintarvikkeiden ankara säännöstely johon tuli helpotusta vasta 1948. 1958 Fazer myi Torpan Alkon ravintoloiden omistukseen yli miljoonan markan hinnalla. (Ikonen 1989, 7-9.)

Vuosien kuluminen vain lisäsi Kalastajatorpan suosiota. Ravintolasaleissa järjestettiin milloin avajaisia ja tanssiaisia, milloin grillausiltoja. 1960-luvulla henkilökuntaan kuului jo 150 henkeä. Vieraita riitti aina Ruotsin kuninkaallisista ulkomaisiin laulajatahtiin ja tunnettuihin poliitikkoihin. Iltaravintolaan ei enää päässyt lyhythiaisisessa paidassa tai sandaaleissa saappaista puhumattakaan. 1966 Torpalle avattiin Suomen ensimmäinen disko, joka sekin oli huikea menestys. Toiminta loppui kuitenkin lyhyeen väärillä pape-reilla sisään päässeeseen ja myöhemmin disko-illan jälkeen auto-onnettomuudessa kuolleen tytön tragedian takia. (Ikonen 1989, 16-20.)

1968 esitettiin suunnitelma hotellihankkeesta. 1969 valmistuikin 77-huoneinen hotelli. Myös kokoustiloja laajennettiin ja syntyi kolme uutta kabinettia, Katariina, Munkki ja Kreivi. Ei mennyt kauaa, kun hotellia päätettiin laajentaa vielä 159 huoneella. Uusi rakennus valmistui Laajalahden rantaan 1975. Hotellihankkeesta ja sen omistuksesta oli vastuussa Polar – yhtiö. (Ikonen 1989, 20-21.) Yhtiön nimi vaihtui Arctia Oy:ksi 1981.



Kuvio 1. Kalastajatorpan hotelli-aikakauden merkittävimmät käännteet

2.1 Kalastajatorppa muutosten kourissa

Vuonna 1997 ruotsalainen hotelliketju Scandic osti Arctian liiketoiminnan 783 miljoonan kruunun eli 540 miljoonan markan (noin 102 miljoonaa euroa) kauppahintaan. (Taloussanomien 1997.) Näin myös Kalastajatorpasta tuli hotelli Scandic Kalastajatorppa, ja uuden nimen mukana muuttuivat myös hotellin arvot helposti lähestyttävämpään suuntaan ja kaikelle kansalle, ei vain yläluokalle.

2001 brittiläinen Hilton Group teki Scandic-ketjusta noin 5,8 miljardin markan ostotarjouksen (noin 980 miljoonaa euroa). Tällä summalla kaikki Suomen 25 Scandic-hotellia siirtyi Hilton Groupin omistukseen. Tarjoukseen kuului kuitenkin, että ketjun hotellit toimisivat edelleen Scandic-nimellä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. (Kaupalehti 2001.) Kaupan vahvistumisen jälkeen monissa Scandic-hotelleissa jännitettiin, vaihtuisiko oman hotellin toiminta Hiltonin nimen alle. Ensimmäiseksi Hiltoniksi pal-

jastui Strand, jonka muutos toteutettiin vuonna 2003. Sitä seurasi Kalastajatorppa vuonna 2004.

2.2 Scandic ja Hilton yrityksinä

Scandic Hotels sai alkunsa 1963 Ruotsin Laxaan avatusta Esso Motorhotellista, jonka ajatuksena oli sijaita tärkeimpien matkareittien varrella. Kymmenen vuoden päästä ketju oli jo saavuttanut paikkansa Ruotsin suurimpana hotelliketjuna ja levinnyt maan ulkopuolellekin. Scandic-nimen yritys ja hotellit saivat vuonna 1984. 1990-luvulta eteenpäin ketju on toiminut kestävän kehityksen ja ekologisuuden edelläkävijänä muun muassa lopettamalla pullotetun mineraaliveden myynnin ja tarjoamalla luomutuotteita aamiaisella. Tällä hetkellä Scandic-hotelleja on 223 yhdeksässä eri maassa. Asiakkaiden viihtymisen lisäksi ketju keskittyy ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja esteettömyyteen. Muodollisen ja arvokkaan käytöksen sijaan Scandic haluaa tarjota rennon tunnelman ja ohjeistaa henkilökuntaa kohtelemaan asiakkaita ”ystävinään”. (Scandic Hotels 2014)

Maailman tunnetuin hotellibrändi Hilton taas syntyi Conrad Hiltonin ostettua ensimmäisen hotellinsa Teksasissa 1919. Siitä lähtien Hilton on näyttänyt suuntaa muille hotelleille muun muassa ottamalla ensimmäisenä käyttöön useiden hotellien välisen varausjärjestelmän sekä oman kanta-asiakasjärjestelmän, Hilton HHonorsin. Tällä hetkellä hotelleja on yli 550 kahdeksassakymmenessä eri maassa. (Hilton Worldwide 2014, History & Heritage) Hilton pyrkii olemaan jokaisen majoituksen tarpeessa olevan asiakkaan ensimmäinen valinta, oli kyseessä sitten vapaa-ajan matka tai liikematka. (Hilton Worldwide 2014, Mission)

Kahden suuren hotelliketjun yrityskauppa nähtiin vahvuutena silloisessa hotellimaailmassa. Scandic oli lähellä ihmistä ja helposti lähestyttävä, Hilton taas innovatiivinen yläsegmentin tuote. Hilton-konsepti ja sen maailmanlaajuinen myyntijärjestelmä olivat vahvuuksia, mutta niin oli myös Scandicin yksinkertainen hallintojärjestelmä. Scandicin valttina oli myös tehokas ympäristöajattelu, jossa Hiltonin hotellit eivät vielä olleet samanlaisia edelläkävijöitä. Omistajavaihdoksen aikaan vuonna 2003 Hiltonilla oli 13 miljoonaa kanta-asiakasta, Suomen Scandicilla 150 000. (Honkakumpu 2004, 21.)

3 Yrityskauppa on yhtä kuin muutos

Yrityskauppa tuo aina mukanaan muutoksen (Erkkilä 2001, 180). Niiden määrä on noussut joka vuosi aina 1980-luvulta eteenpäin, kun erityisesti suuret kansainväliset yhtiöt ostavat jatkuvasti uusia tytäryhtiöitä eri maista, johtuen esimerkiksi kansainvälistä omistajuutta suosivasta lainsäädännöstä ja tarpeista parantaa kustannustehokkuutta. Suomessa kansainvälisten ostojen määrä on hyvin korkea. Ostot suuntautuvat suurimmalta osilta Ruotsiin, Saksaan ja Iso-Britanniaan, ja toisin päin. Arviolta joka toinen ihminen kokee yritysoston ainakin kerran elämänsä aikana. Paitsi lainsäädännön ja kustannussäästöjen takia, yritysostoja tehdään myös muun muassa globaalin kilpailun lisääntymisen, verotuksellisten syiden, koko ajan helpottuneiden säädöksien ja vapaan liikkuvuuden sekä riskien jakamisen tarpeen vuoksi. (Valpola 2004, 211–212.)

Yritysten välisen jatkuvasti voimistuvan kilpailun ja kustannustehokkuuden parantamisen aikaansaamassa paineessa yrityksen omat voimavarat eivät välttämättä yksin riitä. Kun mukana on yksikin yritys lisää, päästään heti puolta nopeammin markkinoille ja tuotteiden kehittelyyn saadaan lisää panoksia. Ei siis ihme, että yritysosto saattaa tuntua houkuttelevalta vaihtoehdolta. Edelleen nousussa oleva globalisaatio ajaa kansainvälisten yrityskauppojen tekoon, kun halutaan toimia eri puolilla maailmaa. (Valpola 2004, 212–214.)

3.1 Suurin osa yritysostoista epäonnistuu

Vaikka yritysostot ovat jo melko yleinen liiketoiminnan osa, ei niiden toteuttamisessa selvästikään olla vielä tarpeeksi harjaantuneita. Tutkimuksien mukaan jopa 50–80% yritysostoista epäonnistuu. Epäonnistuminen tosin on suhteellinen käsite, sillä niiden menestystä ei voida arvioida pelkällä liikevaihdon määrällä vaan myös pitkän tähtäimen tavoitteiden toteutumisella, esimerkiksi toiminta-alueen laajenemisella tai tunnettuuden lisääntymisellä. Valpolan mukaan (2004, 217) epäonnistuminen voi johtua kahdesta asiasta: joko huonosta yritysten yhteensopivuudesta tai strategisen implementoinnin prosessista. (Valpola 2004, 214–216.)

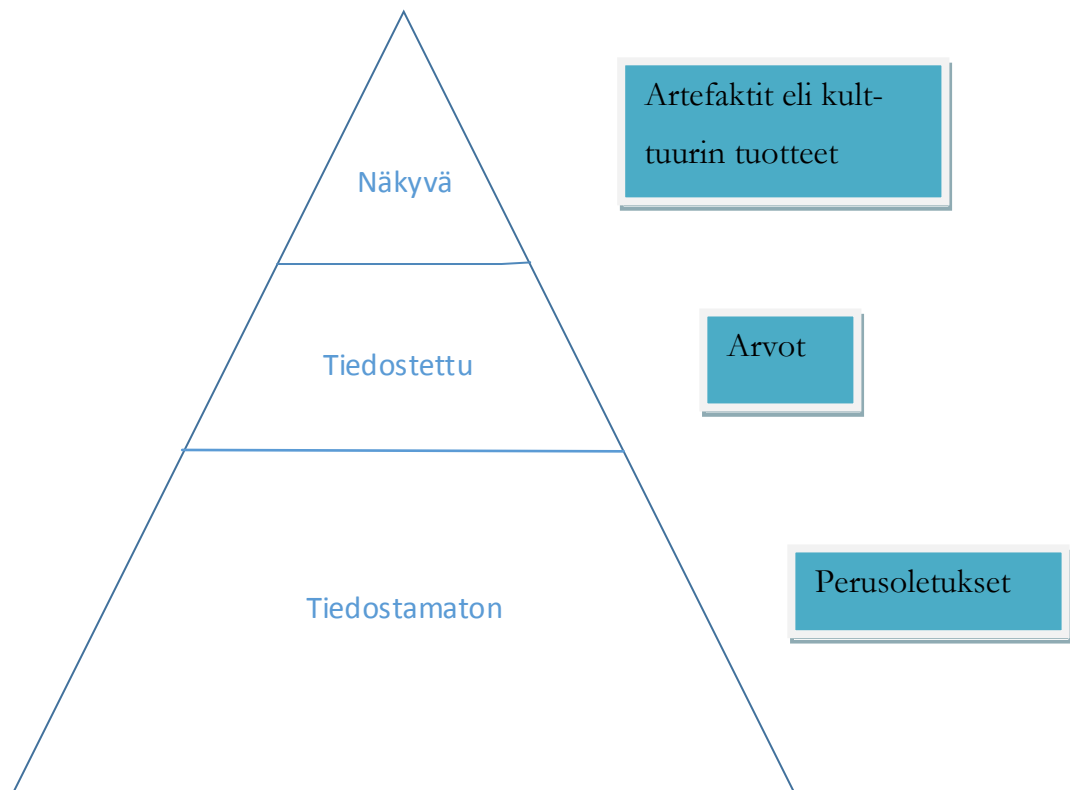
Jos yrityksillä on merkittävä kokoero, yritysosto todennäköisesti epäonnistuu. Pieni yritys hukkuu helposti isoon, vaikka sen oli alun perin tarkoitus tuoda mukanaan runsaasti innovatiivisuutta. Voi myös käydä niin, että iso yritys ei pysty tasa-arvoisesti neuvottelemaan itseään hyvin paljon pienemmän yrityksen kanssa, mistä seuraa eripuraa. Kilpailevat yritykset yrittävät usein korostaa erilaisuutta toisiinsa nähden. Kun ne sitten yhdistyvät, koetaan uuden yhteisen toiminnan ja päämäärien luominen todella haastavaksi. Monesti yritysosto koetaan yhdentymisen sijaan kilpailuna, jonka ostajayrityksen työntekijät kokevat voittaneensa ja ostetun yrityksen sen sijaan hävinneensä. Voi kokonaan unohtua, että yhdistyminen alkaa vasta ostotilanteen jälkeen. (Valpola 2004, 217–218.)

3.2 Yrityskulttuuri on aina vahvempi kuin muutos

Jokaisessa yrityksessä tavat toimia ovat erilaiset. Lisäksi arvot, kulttuurit ja johtamiskäytännöt, yrityksen ikä, historia ja itsetunto saattavat poiketa toisistaan. Mitä suuremmat ovat erot, sen haasteellisempaa on niiden yhteensovittaminen. (Valpola 2004, 219–220.) Yrityskulttuuri muodostuu muun muassa yhteisistä arvoista, tavoista toimia ja johtaa toimintaa sekä kommunikoinnista. Kulttuuri voi olla joko etukäteen päätetty ja ohjattu toimintatapa tai ajan kuluessa itsestään muodostunut malli. Se on sitä vahvempi, mitä kauemmin yritys on ehtinyt toimia ja mitä pidempään sen työntekijät ovat olleet saman yrityksen palveluksessa. Yrityksiä yhdistettäessä on hyvä muistaa, ettei yrityskulttuureilla ole oikeita tai vääriä, vaan erilaisia tapoja toimia. Yritysosaston jälkeen niistä muodostuu ajan kuluessa uusi, yhdistetty kulttuuri. Riippuu integraation tasosta ja laajuudesta, tuloksentekevyydestä sekä johtamistavasta kumman yrityksen kulttuurista muodostuu valitsevampi. Jos ostaja- ja ostetun yrityksen kulttuurit ovat suuressa ristiriidassa keskenään, tulee muutosprosessista todennäköisesti pitkä ja raskas, kulttuuri kun menee aina muutoksen edelle. (Erkkilä 2001, 45–53.)

Organisaatiokulttuurin tasoja kuvataan usein Edgar Scheinin mallilla, jossa kulttuuri jaetaan kolmitasoiseksi rakenteeksi. Ylimpänä ovat organisaation näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset eli artefaktit. Ne muodostavat osan, joka on helposti nähtävissä paitsi organisaation työntekijöille, myös ensimmäistä kertaa siellä vierailijalle. Millainen on ensivaikutelma, entä miltä ulkoiset puitteet näyttävät?

Keskitasossa puolestaan ovat arvot ja normit. Niitä ei voi paljain silmin nähdä, mutta ne tulevat nopeasti esille organisaation toimintaan ja työyhteisöön tarkemmin paneuduttaessa. Pohjimmaisena ovat organisaation perusoletukset, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja joita on vaikea muuksi muuttaa. Ne ovat muotoutuneet organisaatiossa työskentelevien henkilöiden periaatteiden ja näkemysten mukaan ja niitä pidetään usein itsestäänselvyyksinä. Yrityksiä, joiden pohjimmaiset perusoletukset ovat täysin erilaiset, on todennäköisesti hyvin haastavaa sovittaa yhteen. (Schein 2001, 31-34.)



Kuvio 2. Scheinin määrittelemät yrityskulttuurin tasot (Schein 2001, 31-34.)

3.3 Yrityskaupan vaiheet

Yrityskauppoja toteutettaessa lähdetään yleensä liikkeelle strategisesta suunnittelutyöstä, jonka avulla määritellään kaupan visio ja missio: miten ja mitä juuri tällä yrityskaupalla halutaan saavuttaa. Sen jälkeen aloitetaan sopivien ostokohteiden kartoitus ja otetaan niistä kaikki oleellinen tieto selville. Kun sopiva kohde löytyy, suoritetaan osto, jonka jälkeen kauppa voidaan julkistaa suurelle yleisölle. Näiden toimenpiteiden jälkeen alkaa haastavin vaihe, kahden yrityksen yhdistyminen eli integraatio. (Erkkilä 2001, 24–25.)

Yrityskaupan saattaminen kunnolla loppuun vaatii yritykseltä monenlaista osaamista. Tarvitaan muun muassa ymmärrystä taloudellisista laskelmista ja lakiteksteistä, empaattisuutta ja kuuntelukykä sekä taitoa selviytyä epävarmoissa oloissa paineen alla – ja kaikki nämä on hallittava normaalien päivittäisten työtehtävien lisäksi. (Erkkilä 2001, 32–33.)

Yrityksen ostovaiheessa on kaksi tavoitetta: selvittää, tuottaako ostettava yritys ostajalleen niin paljon lisäarvoa, että sen ostohinta kannattaa maksaa, sekä kerätä mahdollisimman paljon tietoa ostettavasta yrityksestä tulevaa integraatiota silmälläpitäen. (Erkkilä 2001, 65.)

Jos haluaa yritysoston onnistuvan, neuvottelutilanteessa ei kannata hätiköidä nopean sopimuksen toivossa. Kun tärkeät asiat ratkotaan jo ennen kaupantekoa, selvittää monilta ongelmilta. Ennakkosuunnittelu kannattaa tehdä perusteellisesti ja ostettavasta yrityksestä selvittää kaikki saatavissa olevat tiedot, ettei tule ikäviä yllätyksiä. Henkilöstön suhtautuminen yrityskauppaan riippuu paljolti siitä, missä tilassa yritys on ollut ennen ostotilannetta. Jos yritys on ollut konkurssin partaalla, tuntuu uuden omistajan ”huostanotto” todennäköisesti lupaavalta. Jos taas yrityksellä on mennyt hyvin, saateen ajatella, ettei yhdistymisestä voi seurata kuin vaikeuksia. Henkilöstön hyvä yhteistyökyky ostovaiheessa ja sen jälkeen on elintärkeää. Vaikka yritysostoon liittyy paljon riskejä, hyvin toteutettu yritysten yhdistyminen parhaassa tapauksessa moninkertaistaa liiketoiminnan kasvun ja kehityksen. (Valpola 2004, 220–223.)

Yrityskaupan ostovaiheen jälkeen tulee miettiä, mitä tehdä ostetun yrityksen suhteen. Jos sen liiketoiminta on ollut tuloksellista, voidaan harkita sen toiminnan jatkamista entisellään. Tällöin turvataan myös yrityksen vanhojen työntekijöiden motivaatio pysyä yrityksen palveluksessa tulevaisuudessa. Jos toimintatapoja halutaan kuitenkin muuttaa, voidaan keskittyä vain muutaman oleellisen yksikön uudistamiseen tai ääritapauksessa pistää koko ostetun yrityksen toiminta täysin uusiksi. Johtoon valitaan usein henkilö ostajayrityksestä sen omien strategisten tavoitteiden turvaamiseksi ja kommunikoinnin helpottamiseksi. (Erkkilä 2001, 97–98, 135.)

3.4 Vetäjän ja henkilöstön rooli yrityskaupassa

Integraation vetäjältä tarvitaan sitä enemmän taitoa ja kokemusta mitä suuremmasta ja monimutkaisemmasta yrityskaupasta on kyse. Olennaisia hyvän vetäjän ominaisuuksia ovat muun muassa sujuvat kommunikointitaidot, määrätietoisuus, hyvä päätöksentekojä stressinsietokyky, systemaattisuus, empaattisuus sekä puolueettomuus. Tämä helpottaa vetäjän mahdollisuuksia solmia luottamuksellinen suhde sekä ostajayrityksen että ostettavan yrityksen kanssa. (Erkkilä 2001, 94–95.) Johdon tueksi valitaan usein yksi tai useampia avainhenkilöitä, jotka motivoivat ja parantavat henkilöstön yhteishenkeä ja tarjoavat tukea muutoksen keskellä. Tällaiset henkilöt ovat yleensä yrityksessä kyvykkäimpiä strategisten tavoitteiden toteuttajia. (Erkkilä 2001, 168–169.)

Integroitaessa yrityksiä yhteen kannattaa miettiä, tarvitseeko jokaisen työntekijän olla perillä asiasta vai riittääkö vain johdon sitoutuminen. Pelkkää päällikötason ohjausta käytetään yleensä silloin, kun yritys on hieman irrallaan muusta liiketoiminnasta, tai kun halutaan edetä varovaisesti ja antaa hankitun yrityksen aluksi toteuttaa toimintaansa itsenäisesti. Sen sijaan yrityksissä, joissa jokainen työntekijä luo asiakkaalle kuvaa yrityksestä, on tärkeää, ettei uutta konseptia sisäistä vain ylin johto vaan koko henkilöstö. Kun hotelli saa uuden omistajan ja tämän mukana uuden identiteetin, täytyy henkilöstönkin edustaa asiakkaalle tätä uutta toimikuvaa. (Valpola 2004, 233–234.)

Yrityskaupan toteuduttua ostetun yrityksen henkilökunta siirtyy yleensä uuden yrityksen palvelukseen entisin ehdoin, jolloin esimerkiksi palkka ja luontaisedut säilyvät entisenlaisina. Ongelmana usein on, ettei ostavan yrityksen henkilökunta ymmärrä joutuvansa aivan yhtä suuren muutoksen kouriin kuin ostetun yrityksen henkilöstö. Heillä saattaa olla mielikuva, että ostetun yrityksen henkilökunta pistetään sopeutumaan heidän vanhoihin toimitapoihinsa. Monesti kahdelle integroidulle yritykselle luodaan uudet yhteiset toimintatavat, mikä voi tulla ostettavan yrityksen työntekijöille shokkina. (Erkkilä 2001, 138–143.)

Henkilöstön näkemys onnistuneesta yrityskaupasta ei välttämättä ole sama kuin johdon näkemys. Esimiesten mielestä erittäin tuloksekkaasti ja sujuvasti toteutunut yritysosto saattaa henkilöstön mielestä olla täynnä epäkohtia aina heikosta viestinnästä huonoon

päätöksentekoon. Vaikka mielipiteet eriäisivätkin, on henkilöstön kuunteleminen ja vakavasti ottaminen yrityksessä tärkeää. Jos henkilöstö ei sitoudu tavoitteisiin ja strategioihin, niiden toteuttaminen tulevaisuudessa muodostuu hyvin hankalaksi. (Erkkilä 2001, 190–191.)

4 Muutos ja sen vastustus

Työelämässä on tällä hetkellä käynnissä paljon muutoksia aina työntekijöiden ikääntymisestä jäykkien organisaatorakenteiden uudelleenmuotoutumiseen. Laajalti yrityksissä käynnissä olevat irtisanomiset, koneellistuminen, muuttuva kilpailutilanne sekä kestävä kehityksen maksimoiminen vaativat muutoksia entiseen. Voidaankin sanoa, että muutosjohtajat ovat suurten ja ajankohtaisten haasteiden luomassa muutospaineessa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 19.)

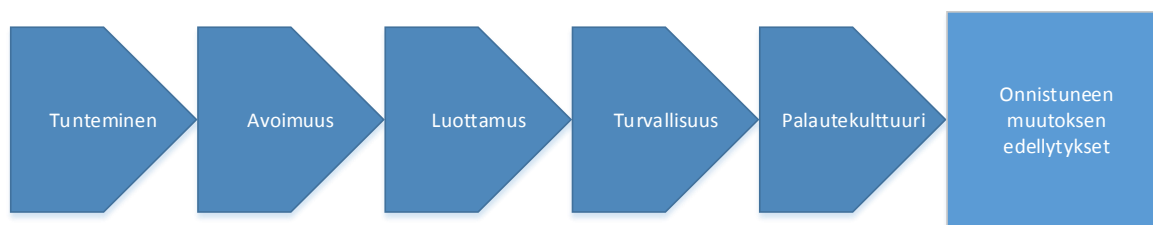
Muutospaineet ovat olennainen osa muutosta. Jos niitä ei ole, ei muutokselle ole myöskään syitä tai perusteita ja se on täysin tarpeeton. Lisäksi muutokseen vaaditaan muutospainetta, eli toimijoiden kyky toteuttaa kulloinkin kohteena olevaa asiaa, selkeä yhteinen visio sekä toteuttamiskelpoinen hanke. (Stenvall ja Virtanen 2007, 118–120.) Kun muutoksen kerran käynnistää, sen vaikutukset ovat arvaamattomat ja voivat levitä laajalle. Siksi kontrolloimaton muutos on organisaatiolle katastrofi. (Paton ja McCalman 2008, 34.)

4.1 Onnistuneen muutoksen edellytykset

Stenvall ja Virtanen esittävät kirjassaan Muutosta johtamassa (2007, 12–16) kolme teesiä onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi. Ensimmäisen mukaan onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoksen toteuttaja kykenee kyseenalaistamaan sekä oman toimintansa että organisaation toiminnan ja tarkastelemaan niitä kriittisesti. Tarkoituksena on, että muutoksen vetäjä todella ymmärtää, mistä muutoksessa on kysymys ja pystyy tarvittaessa esittämään siihen liittyviä kriittisiäkin kysymyksiä. Toinen teesi perustuu siihen, ettei muutoksen tekeminen onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Epäluottamus työntekijöiden ja muutosten vetäjien välillä on este muutosprosessin toteutumiselle. Sen syntymistä voidaan ehkäistä rehellisellä ja totuudenmukaisella viestinnällä. Kolmas teesi toteaa tiedon mahdollistavan muutoksen. Muutos lähtee liikkeelle siitä, että tiedostetaan muutoksen tarve ja tunnistetaan ongelmia nykyisessä toiminnassa suhteessa ympäristön vaatimuksiin. (Stenvall ja Virtanen 2007, 112). Ihmiset tarvitsevat konkreettista tietoa

siitä, että muutos todella on tarpeellinen ja sen seuraukset ovat positiivisia eivätkä negatiivisia. (Stenvall ja Virtanen 2007, 12–16.)

Timo Erämetsän laatimassa kuviossa (3) voidaan nähdä yhteenveto onnistuneeseen muutokseen vaikuttavista tekijöistä. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä vallitsee avoin palautekulttuuri. Jokaiselle yrityksen työntekijälle tulisi olla luontevaa antaa ja ottaa vastaan palautetta, sillä muutoin muutoksen kyseenalaistaminen hankaloituu huomattavasti. Toimivan palautekulttuurin muodostumiseen taas vaikuttaa omalta osaltaan henkilöstön yrityksessä kokema avoimuus, luottamus ja turvallisuus. (Erämetsä 2003, 238.)



Kuvio 3. Tiellä kehittyneeseen palautekulttuuriin (Erämetsä 2003, 238)

Muutoksen toteutumiseksi on olennaista, että siihen osallistuvilla on halu ja kyky oppia uutta. Sekä yksilöt että tiimit oppivat vuorovaikutuksen seurauksena. Ilman vuorovaikutusta organisaatio ei opi. Oppivan organisaation merkkejä ovat esimerkiksi, kuinka suuri halu siihen kuuluvilla henkilöillä on kehittyä, kuinka kriittisesti työntekijät pystyvät kyseenalaistamaan omaa työtään ja sen tuloksia, kuinka hyvin he käsittävät toiminnan päämäärän ja missä määrin he kykenevät yhteistyöhön. Ihmiset käsittävät organisaation toiminnan pienten yksityiskohtien, kuten oman työnsä tai lähityöympäristönsä kautta. Siksi oppimista kannattaisi edistää avaamalla laajaa kokonaisuutta vaikkapa kaavioiden avulla. Organisaation toiminnan selkeyttämiseksi voidaankin laatia työnkulukaavio ja muutoksen selkeyttämiseksi muutoskaavio. (Stenvall ja Virtanen 2007, 33–37.)

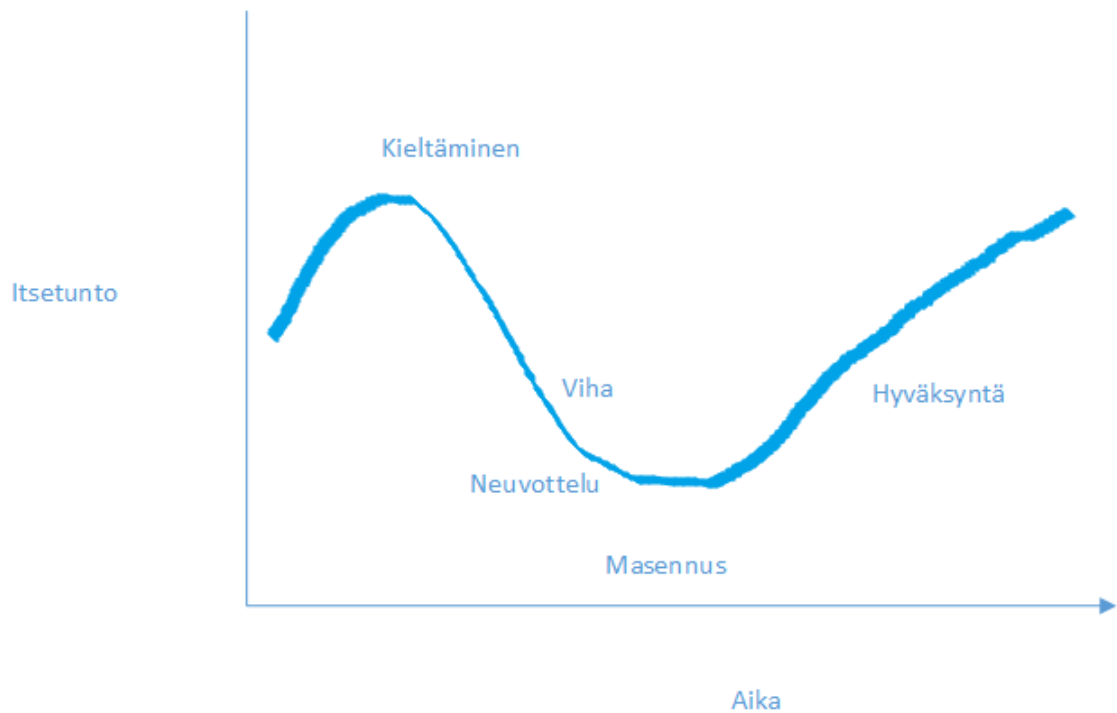
4.2 Muutosprosessi

Muutosprosessissa henkilöstö kokee yleensä kolme eri vaihetta: lamaantumisen, toiveen heräämisen sekä sopeutumisen. Muutoksen julkistamisen yhteydessä syntyvä lamaan-

tuminen ja shokki johtavat muutoksen kritisointiin ja jopa kieltämiseen. Muutosjohtajien tulisi muistaa, että tässä vaiheessa kerrottu informaatio jää usein järkytyksen takia kuulematta. Sitä kannattaisi tarjota enemmän vasta ihmisten toiveiden herätessä, jolloin ajattelutapa muuttuu negatiivisesta positiivisempaan suuntaan. (Stenvall ja Virtanen 2007, 51–52.)

Sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa vähitellen ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden ja nähdä jopa mahdollisuuksia ja haasteita. Henkilöstön järkytyksen määrä on suhteessa siihen, kuinka monessa vastaavanlaisessa muutostilanteessa he ovat aiemmin olleet mukana. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa myös se, kuinka eri vaiheissa organisaation henkilöstö elää johtoon nähden. Siinä missä johto on jo aikoja sitten ehtinyt saada informaation muutoksesta ja sisäistänyt sen, on henkilöstö usein vielä täysin lamaantunut. (Stenvall ja Virtanen 2007, 51–52.)

Kübler-Rossin malli (kuvio 5) tiivistää henkilöstön tunnetilat muutoksessa yhdeksi kaavioksi. Ensin yritetään kieltää muutoksen olemassaolo ”ei tällaista voi tapahtua minulle”, sitä seuraa viha ”miksi tämän pitää tapahtua juuri minulle. Kun viha laantuu, pyritään neuvottelemaan muutoksesta, taustalla usein toivo siitä, että se pystyttäisiin keskustelun avulla välttämään. Muutoksen toteutumisen varmistuminen johtaa usein masennukseen, joka liittyy suruun ja epä tietoisuuteen omasta työstä ja sen jatkuvuudesta. Sitä seuraa kuitenkin ennemmin tai myöhemmin hyväksyntä, joka takaa sen, että muutokseen ollaan viimein valmiita ja sen realiteetit ymmärretään. (Cameron & Green 2004, 32–34.)



Kuvio 5. Tunnetilat muutoksessa (Kübler-Rossin malli, Cameron & Green 2004)

Muutosprosessi käynnistyy muutostarpeen hyväksymisellä. Ymmärretään lähtötilanne ja se, mitä halutaan muuttaa tai kehittää. Määritellään muutoksella tavoitellut hyödyt ja vaikutukset. Seuraavaksi kehitetään yhteinen näkemys, joka määrittelee keinot haluttuun tulokseen pääsemiseksi. Muutoksen alkuun panemiseen ja toteuttamiseen tarvitaan muutosvoimaa, jonka määrä riippuu muun muassa organisaation muutosvalmiudesta, kokemuksesta ja ennakkoluulottomuudesta sekä henkilökunnan luottamuksesta ja sopeutumiskyvystä. Muutosvoiman avulla saatetaan käyntiin ensimmäiset muutostoimenpiteet, jotka konkretisoivat muutoksen ja osoittavat, että sen toteutuminen on alkanut. Lopuksi ankkuroidaan muutos käytäntöön, jolloin siitä tulee luonteva osa organisaatiota ja ihmisten mielissä tapahtuva vanhan perään haikailu vähenee. Tämä vaihe saattaa kestää jopa useita vuosia ja sen toteutumista tulisi säännöllisesti seurata vielä pitkään muutostoimenpiteiden loppumisen jälkeen. (Valpola 2004, 30–34.)

Muutoksen toteutusvaiheeseen kuuluu toimenpiteiden tekeminen, halutun toiminnan vakiinnuttaminen, uusien rutiinien alkuunpano, muutoksen levittäminen sekä arviointi ja seuranta. Ongelmia syntyy usein jo alkuvaiheessa henkilöstön pohtiessa, ovatko uudet käytännöt vanhoja parempia, jolloin muutoksen toteutuminen viivästyy. Vaikka muutosprosessin epäloogisuus ja kaoottisuus eivät tuekaan liian tarkkojen suunnitel-

mien ja tiukkojen aikataulujen laatimista, saattaa prosessin liiallinen venähtäminen johtaa heikompiin tuloksiin. Usein kiire ja tiukka aikataulu vahvistavat muutosprosessin toteuttamista. (Stenvall ja Virtanen 2007, 49–50.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 50) puoltavat nopeatempoista muutosprosessia. Ensimmäinen syy tähän on, että yleensä prosessiin tartutaan vasta lähellä määräaikaa. Tällöin aikaraja muutoksen toteutumiseksi kannattaa joka tapauksessa laatia mieluummin ennemmin kuin myöhemmin. Toiseksi, organisaation kannalta olennaisten asioiden toteutuksen pitäisi edetä vauhdikkaasti niiden merkittävyyden korostamiseksi. Kolmas syy on, että jos muutoksesta ehdoin tahdoin tehdään vaikea asia, sen toteutuksesta todennäköisesti muodostuu sellainen. (Stenvall ja Virtanen 2007, 49–50.)

Onnistunut muutosprosessi vaatii siis hyvän suunnittelun, mutta ymmärryksen siitä, ettei kaikki läheskään aina etene suunnitelmien mukaan. Avoin viestintä on tärkeää, jotta kaikki muutokseen osalliset pääsevät perille muutoksen hyödyistä ja näin ollen kokevat muutoksen toteuttamisen itselle tärkeäksi. Muutosjohtajan tehtävä on innostaa ja motivoida henkilöstöä, sekä säilyttää prosessin kiinnostavuus sen alusta loppuun saakka. (Stenvall ja Virtanen 2007, 50.)

4.3 Muutoksen voi toteuttaa monella eri tavalla

Stenvall ja Virtanen (2007) ovat jaotelleet muutokset neljään eri tyyppiin niiden aikajänneiden mukaan. Nopean muutoksen toteutus vie viikoista kuukausiin, kun taas hitaan muutoksen loppuunsaattaminen voi venyä jopa useiden vuosien mittaiseksi prosessiksi. Suppea muutos kohdistuu vain suppealle toiminnan alueelle, laaja-alainen muutos taas koko organisaation toimintaan. Jos muutoksen vaikutukset kohdistuvat vain osaan organisaatiota ja se toteutetaan nopeasti, liittyy toteutukseen paineita ja realistisia riskejä. Jos taas muutos toteutetaan hitaasti ja se kohdistuu vain osaan organisaation toiminnasta, riskit ovat lähes olemattomia. (Stenvall ja Virtanen 2007, 24–26.)

Koko organisaatiota koskeva, mutta hitaasti etenevä muutos vaatii taitoa tunnistaa riskejä. Haastavin on kuitenkin koko organisaatioon kohdistuva, nopealla aikataululla toteutettava muutos. Tällaisessa tilanteessa riskit ovat korkeita ja niiden kartoittamiseen

tarvitaan kokeneita ja osaavia muutosjohtajia. Mitä vaativampi muutos on kyseessä, sitä kokeneempaa muutosjohtajaa sitä vetämään vaaditaan. Organisaatiossa tulisi miettiä tarkkaan, millaista toteutustapaa muutosprosessissa tulisi käyttää. Tarkastelun apuna voi käyttää kysymyksiä esimerkiksi siitä, miten laaja-alaisesta muutoksesta on kysymys, kuinka syvällisestä ja innovatiivisesta muutoksesta on kyse sekä millainen on muutoksen toimeenpanon kesto. (Stenvall ja Virtanen 2007, 24–26.)

Muutosprosessi voidaan siis toteuttaa nopeasti, hitaasti, pikkuhiljaa tai kertarysäyksellä. Nopea ja kokonaisvaltainen muutos on nimeltään rationaalinen ja hitaasti etenevä inkrementaalinen. Rationaalisessa muutoksessa toteutetaan kaikki muutoksen vaatimat toimenpiteet nopeasti ja tehokkaasti yksityiskohtaisesti laadittujen tavoitteiden ja tarkkojen toimintasuunnitelmien avulla. Rationaalinen toteutustapa on jokseenkin epärealistinen, sillä se vaatii, ettei muutosprosessin aikana tapahdu mitään suunnittelematonta. Inkrementaalisessa toimintatavassa taas edetään ongelmista pois päin, eli sen avulla pyritään ratkaisemaan tai vähentämään keskeisten ongelmien epäkohtia eikä radikaalisti muuttamaan koko organisaatiota. Inkrementaalinen tapa helpottaa muutokseen sopeutumista ja mahdollistaa virheiden korjaamisen prosessin aikana, mutta samalla venyttää muutosprosessia ajallisesti, jolloin sekä organisaatio että henkilöstö helposti rasittuvat. (Stenvall ja Virtanen 2007, 54–55.)

Muutokset koetaan valitettavan usein toisiaan seuraaviksi ajanjaksoiksi ja projektisuunnitelman vaiheiksi, vaikka niitä pitäisi ajatella jatkuvina, kaikissa organisaation toimissa näkyvinä prosesseina. Muutoksia yritetään suunnitella yksityiskohtaisesti, vaikka todellisuudessa ne eivät aina etene lainkaan suunnitelmallisesti. Niiden toteuttamisessa pitäisi hyväksyä jonkinlainen kaoottisuus ja ymmärtää, että turhantarkkojen erillisten vaiheiden kehittäminen on epäloogisesti etenevissä muutosprosesseissa ajanhukkaa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 20).

Vaikka muutostilanne olisi identtinen, sen toteutukseen vaikuttaa esimerkiksi organisaation historia ja johtamistapa. On tärkeää, että muutosjohtaja perehtyy organisaatiossa aiemmin tapahtuneeseen ymmärtääkseen sen rajoituksia ja edellytyksiä. Myös muutosprosessin luonne vaikuttaa siihen, millaista muutosjohtamista tarvitaan. Jos muutos kohdistuu vain pieneen osaan organisaatiota ja on luonteeltaan syvä, ei ole syytä harjoit-

taa voimakasta muutosjohtamista koko organisaatioon. (Stenvall ja Virtanen 2007, 43–46.)

Muutoksen toteuttamisen prosesseissa on nähtävissä kaksi ääripäätä: intuitiivinen ja rationaalinen malli. Intuitiivisessa toimintamallissa luotetaan siihen, että muutos toteutuu itsestään sitä sen suuremmin ohjaamatta ja ratkomalla ongelmia aina kun niitä syntyy. Näin intuitiivinen toimintatapa onnistuu lähinnä huippuasiantuntijoilta, joilla on jonkinlaista kokemusta muutoksesta. Rationaalisuus taas tarkoittaa sitä, että muutoksen toteutus on kontrolloitu prosessi, jossa suunnitelmat ovat pikkutarkkoja ja etenemistapa on tarkkaan määritelty. Todellisessa muutostilanteessa näistä kumpikaan tuskin on ihanteellinen toteutustapa, sen sijaan ajaudutaan käyttämään niiden välimuotoa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 43–46)

4.4 Henkilöstö muutoksen kourissa

Muutoksissa henkilöstö kokee erityisen tärkeäksi sen, miten muutos vaikuttaa oman työn sisältöön ja jatkuvuuteen. Tarjoaako se kenties uusia etenemismahdollisuuksia tai muutoksia työyhteisössä, vaihtuvatko esimies tai työkaverit? Usein käy niin, että muutosjohtajat kertovat vain muutoksen suurista linjoista ja ympäröivästä periaatteista henkilöstä oikeasti kiinnostavien asioiden sijaan. (Stenvall ja Virtanen 2007, 64.)

Hyvä viestintä lisää henkilöstön luottamusta muutoksen vetäjiä kohtaan ja mahdollistaa tehokkaan muutosprosessin, huono viestintä taas aiheuttaa epäluottamusta ja vie pahimmillaan pohjan pois koko muutokselta. Jokaisen annetun viestin tulee olla konkreettinen, ytimekäs, selkeä ja totuudenmukainen. Sen täytyy olla helposti ymmärrettävissä tulla oikealta taholta. Jos suuressa organisaatiossa tavallisille rivityöntekijöille etäisen toimitusjohtaja on ainoa muutoksesta ilmoittava, ei se tee muutosta kovinkaan uskottavaksi henkilöstölle. Kaikkien annettujen viestien tulee olla yhdenmukaisia: muutoksesta ei tule mitään, jos yhdessä viestissä sanotaan yhtä ja toisessa toista. Viestintää voidaan harjoittaa paitsi suullisesti myös kirjeissä, tiedotteissa tai vaikkapa yrityksen ilmoitustaululla. (Valpola 2004, 62–64.)

Muutoksesta tiedottamiseen tarvitaan keskimäärin 2-5 hyvin kiteytettyä viestiä. Koska erityisesti shokkitilanteessa olevan henkilöstön on vaikea muistaa tai ymmärtää kuulemiaan viestejä, tulisi niitä toistaa ainakin 17 kertaa. Uudella muutoksella on sata päivää aikaa luoda uusi yleisilme organisaatiolle. Tämän jälkeen henkilöstön sitoutuminen muutokseen hiipuu. Alussa henkilöstöstä joka viidennen tulisi uskoa muutokseen ja tukea sen toteutusta. Tällöin muutos leviää nopeammin muun henkilöstön tietoon, kun nämä 20 % levittävät sen sanomaa. Johdon sen sijaan tulee olla 100 % sitoutunut muutokseen. Täydellisesti muutoksesta perillä oleva ja siitä innostunut johto pystyy toteuttamaan haastavatkin muutokset. Yhden organisaatiokerroksen houkutteleva muutos toteuttajaksi vie jopa puolitoista vuotta. Isossa organisaatiossa tämä aika moninkertaistuu. Kannattaa siis todella punnita muutoksen kannattavuus ennen sen toteuttamista. (Valpola 2004, 46–68.)

Muutoksesta kerrottaessa positiivisuus on tärkeää. Kokeneet muutosjohtajat aloittavat muutoksesta tiedottamisen aina hyvillä uutisilla, jolloin saadaan aikaan vastaanottavainen tunnelma ja voidaan tällöin helpommin kertoa negatiivisiakin asioita. (Stenvall ja Virtanen 2007, 75.) Yleinen virhe on, että ensimmäisessä muutoksesta kertovassa tiedotustilaisuudessa aloitetaan ”isoista asioista” kuten maailmankaupasta tai kilpailutilanteesta ja vasta lopussa kerrotaan, mitä työpaikalla konkreettisesti tulee tapahtumaan. Vastaanottajan kannalta juuri päinvastainen järjestys olisi paljon helpompi sisäistää. (Valpola 2004, 197.)

Joskus muutoksen toteuttamiseen ja siitä tiedottamiseen kannattaa ottaa mukaan organisaation ulkopuolinen henkilö, kuten konsultti. Tämä tuo paitsi uutta näkökulmaa, myös hyödyllistä käytännön tietoa ja kokemusta joita monia muutoksia seuranneelle konsultille on aikojen saatossa karttunut. Johto ja työntekijät ovat monesti niin sidoksissa organisaatioon, etteivät he näe selvästi ongelmia ja niiden ratkaisuja. Konsultti taas saattaa ulkopuolisena huomata yhdellä silmäyksellä, mikä on pielessä ja mitä asialle kannattaisi tehdä. (Paton ja McCalman 2008, 228–229.)

Ihmisiä houkuttelee liittoutuminen tilanteessa, jossa he kokevat yhtenäisyyttä organisaationsa kanssa esimerkiksi hyvän johtamisen tai sujuvan tiimityön seurauksena. Mitä vahvemmin ihmiset arvostavat työtään, sitä vähemmän yleensä ilmenee muutosvasta-

rintaa ja muutoksen vastustamista. (Stenvall ja Virtanen 2007, 42.) Johdolla on usein pelko siitä, että työntekijät tulkitsevat muutostarpeen epäonnistumisena ja lannistuvat. Kuitenkin ihmiset, joille syy muutokseen selitetään järkevästi, ovat yleensä halukkaita osallistumaan toteutukseen. (Paton ja McCalman 2008, 12–13.)

4.5 Muutosjohtamisen kulmakivet

Paton ja McCalman (2008, 43–45) ovat määritelleet muutosjohtamisen tärkeimmät säännöt, ns. pyhän kolminaisuuden. Ensimmäinen näistä kehottaa keskittymään olennaiseen sen sijaan, että annettaisiin muutoksen uutuudenviehätyksen viedä mukanaan. Vaikka muutos tarvitsee paljon järjestelyä ja tiedottamista, on tärkeää pitää koko ajan mielessä, mikä on todella se perimmäinen syy muutokseen ja mitä odotetaan hyötyvän sen toteutumisesta. Toinen sääntö muistuttaa jatkuvan tiedostamisen tärkeydestä. Ettei toteuteta muutosta vain muutoksen vuoksi, vaan kyseenalaistetaan jatkuvasti sen merkitys ja tarpeellisuus. Viimeinen sääntö yllyttää miettimään muutoksella tavoitellut päämäärät, jolloin saadaan selkeämpi yhteys yrityksen menettelytapojen ja strategioiden välille. (Paton ja McCalman 2008, 43–45.)

Hyvä muutosjohtaja vastaa koko prosessista: uuden toiminnan syntyisestä, käynnistymisestä ja seurannasta. Hän viestittää muutoksen kokonaisnäkemyksestä, organisaation visioista ja päämääristä. Hän kykenee käsittelemään vaikeitakin asioita tunteitaan hilliten ja asiallisesti käyttäytyen. Hyvä muutosjohtaja on aidosti kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteutumisesta ja keskustelee niistä avoimesti henkilöstön kanssa. Hänellä on kyky tarttua ongelmiin nopeasti ja tehdä päätöksiä tehokkaasti. Hän haluaa aidosti uudistua ja on kaikin tavoin sitoutunut muutokseen luoden samalla ympärilleen luottamusta. Ammattimainen muutosjohtaja motivoi henkilöstöään ja huolehtii siitä ja sen kehittymisestä muutoksen yhteydessä. (Stenvall ja Virtanen, 105–106.)

Yhtälailla kuin muutosjohtaja, myös henkilöstö on vastuussa muutoksen toteuttamisesta. Muutoksesta hyvin suoriutuvan henkilöstön tunnusmerkkejä ovat kyky motivoitua, ymmärtää asiakkaiden tarpeita, tarve uudistumiseen, kyky vaikuttaa, neuvotella ja ottaa asioista selvää, kyky olla avoin ja varma omasta osaamisesta sekä pystyä kommunikointiin. Henkilöstö, jolla on hyvä muutoskompetenssi, omaa kyvyn selviytyä kaaoksesta ja

pystyy hoitamaan työtehtäviään tehokkaasti jopa epävarmoissa olosuhteissa. Heikonkin muutoskompetenssin omaava henkilöstö voidaan hyvällä muutosjohtamisella saada suoriutumaan kiitettävästi muutoksesta. (Stenvall ja Virtanen 2007, 107–108.)

4.6 Muutoksen riskit

Anneli Valpola mainitsee kirjassaan *Organisaatiot yhteen* (2004, 37–38) muutamia riskejä muutosprosessin toteutukseen liittyen. Suuri sellainen on esimerkiksi, jos yritys sokeutuu omalle menestykselleen eikä huomaa seurata ympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tällöin usein unohdetaan yritykselle elintärkeiden kehitysideoiden havainnoiminen. Turvallisinta on aina säilyttää vanha ja tuttu tilanne. Siksi muutoksen tarve saatetaan joskus organisaatiossa kieltää, vaikka muutoksella voitaisiin saada aikaan merkittävää parannusta yrityksen liiketoiminnassa. Riski on myös, jos uusia muutoshankkeita aloitetaan jatkuvasti vain niiden trendikkyuden takia, jolloin henkilöstö lopulta turtuu jatkuviin turhalta tuntuviin muutoksiin. Kukaan ei halua elää jatkuvassa epävarmuudessa. (Valpola 2004, 37–28.)

Timo Erämetsä kehottaa kirjassaan *Myönteinen muutos* (2002, 29) yritystä muuttamaan niin vähän, harvoin ja harkiten kuin mahdollista. Tällä ajattelutavalla pyritään estämään turhien muutosten käynnistäminen ja jatkuva muutoskierre, jolloin säästyy sekä rahaa, energiaa, aikaa ja resursseja että henkilöstön voimavaroja.

4.7 Terve muutosvastarinta ei ole huono asia

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta ja suurin syy siihen on yleensä tuntemattoman pelko. Muutokseen suhtautumisessa on kolme vaihtoehtoa: lojaalisuus, poistuminen ja vastarinta. Muutoksiin siis joko alistutaan hyväksymällä tai sitten niitä vastustetaan joko henkilöstön tai koko organisaation puolesta. Poistumisella tarkoitetaan siis ihmisten lähtöä organisaatiosta epämieluisan muutoksen takia, vastarinnalla taas sitä, että organisaatio kyseenalaistaa muutoksen. Kaikissa näissä tapauksissa muutosvastarintaa voidaan pienentää toteuttamalla muutoksesta pieniä osia sen sijaan, että kaikki muutettaisiin kerralla. (Stenvall ja Virtanen 2007, 14.)

Muutosta pelätään paitsi sen tuntemattomien seurausten takia, myös siksi, että se saa usein aikaan muutoksia organisaation rakenteissa, vaatii teknologisia uudistuksia, hämentää työntekijöitä, aiheuttaa epäilyksiä tavarantoimittajissa, haastaa vanhoja hyviksi todettuja ideoita sekä herättää väittelyjä ja keskustelua. Muutoksessa jokainen organisaation yksikkö joutuu sietämään epävarmuutta, mikä herättää negatiivisia tunteita. (Paton ja McCalman 2008, 52–53.)

Muutosvastarinta kertoo myös siitä, että muutos on niin vaikuttava, että henkilöstö kokee velvollisuudekseen suhtautua siihen hyvin emotionaalisesti. Lisäksi mitä suurempi vastarinta, sitä sitoutuneempi on henkilöstö, joka haluaa pitää kiinni jostakin itselle tärkeästä. Vastustus saattaa nostaa esille asioita, joita hyödyntämällä muutoksen tuloksellisuus paranee. Muutostilanteessa henkilöstö joutuu vaihtamaan vanhat turvalliset työtavat tuntemattomiin prosesseihin ja hankalaan uudelleenopettelemiseen. Voi olla, ettei henkilöstö usko omaan tai organisaation selviytymiseen muutoksen pyörteissä. Ei ehkä nähdä muutoksen aikaansaamia vaikutuksia tai pidetään niitä jopa vahingollisina itselle tai organisaatiolle. (Stenvall ja Virtanen 2007, 100–102.)

Muutosvastarinta koetaan usein johdon näkökulmasta hankalana, sillä se saattaa hidastaa ja hankaloittaa prosessia. Usein muutoksesta stressaantunut työntekijä syyttää johtoa organisaation uudistamisesta ja lietsoo samalla muitakin negatiivisuuteen. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole huono asia, vaan päinvastoin muutosjohtajien voimavara, sillä se pakottaa suhtautumaan muutokseen ja muutosjohtamiseen kriittisesti. Muutosjohtajat voivat helpottaa muutoksen sisäistettävyyttä kertomalla siitä tarinallisesti, jolloin se jää todennäköisesti paremmin ihmisten mieleen. (Stenvall ja Virtanen 2007, 57.)

Timo Erämetsä toteaa, että on olemassa sekä terveen muutosvastarinnan taso että optimaalisen kyseenalaistamisen määrä. Kun vastarinta on tervettä, muutosta vastaan ei varsinaisesti asetuta, mutta se testataan perinpohjaisesti ja huolellisesti. Tällaisesta vastarinnasta hyötyy myös yrityksen johto, sillä sen avulla saadaan karsittua tarpeettomat muutokset tarpeellisista. Terve muutosvastarinta on positiivista, vapauttavaa ja saastutamaton, eli muutokseen suhtaudutaan odottavin mielin ja pelon lietsomisen sijaan tartutetaan innostusta kaikille yrityksen osa-alueille. (Erämetsä 2002, 99–100.)

Muutoksessa työn määrä kasvaa, sillä sen toteuttaminen kasaantuu lisätyönä tavallisten työtehtävien päälle. Työntekijöitä saatetaan yli- tai alikuormittaa, mikä saattaa aiheuttaa heille mielikuvan siitä, ettei tehtyä työtä enää arvosteta. Tähän yhtenä ratkaisuna voidaan käyttää muutokseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä, jotka usein vähentävät muutosvastarintaa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 102–103.)

Muutosvastarintaa voidaan alkaa vähentämään kertomalla henkilöstölle, mitä he konkreettisesti hyötyvät muutoksesta. Näin kaikki kokevat, että muutoksen puolesta kannattaa tehdä töitä. Muutosta johtavan esimiehen rinnalle kannattaa värvätä epävirallinen vetäjä henkilöstön keskuudesta, sillä häneen on helpompi samaistua kuin mahdollisesti etäiseen johtoportaahan henkilöön. On hyvä muistaa, että henkilöstö on usein kiinnostunut konkreettisemmista asioista kuin johto. Tämä tulisi ottaa huomioon, kun kerrotaan tietoja muutoksesta. Sen sijaan, että vain kerrotaisiin muutoksen olevan tulossa, voitaisiin ensin pistää henkilöstö itse miettimään, onko muutokselle tarvetta ja miksi. Näin he kokevat olevansa mukana muutoksessa alusta asti. Työryhmät kannattaa rakentaa niin, että kaikissa on suunnilleen sama määrä muutosvastaisia ja muutokselle avoimia osapuolia, jolloin saadaan aikaiseksi monimuotoisempaa keskustelua. (Paton ja McCalman 2008, 238–239.)

Eräs konkreettinen muutosmotivaatiota nostattava teko on esittää muutos matkana, löytöretkenä kohti uutta ja jännittävää tuntematonta. Kukaan ei tiedä määränpään todellista luonnetta, mutta pelkkä sinne pääseminen on mielenkiintoinen prosessi, johon jokaista tarvitaan. Jo ”Matkan” eli muutoksen varrelle kannattaa suunnitella motivoivia asioita ja pieniä palkkioita, jolloin osallistujien ei tarvitse vain keskittyä odottamaan kaukaisuudessa siintävää lopputulosta. (Erämetsä 2002, 207.)

5 Tutkimus Kalastajatorpalla keväällä 2014

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, ns. case study, jossa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteessa. Tällainen tutkimus on ihanteellinen silloin, kun halutaan ymmärtää tilannetta syvällisesti ja ratkaista siihen liittyvä ongelma tai luoda kehitysideoita. Sen avulla ei siis vielä käytännössä kehitetä mitään konkreettista. Tapaustutkimuksessa käytetään monia erilaisia tiedonhankintamenetelmiä syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Tutkimuksen toimeksiantaja on Helsingin Munkkiniemessä sijaitseva hotelli Hilton Helsinki Kalastajatorppa, joka juhlii 100-vuotispäiväänsä vuonna 2015. Perinteikkäällä Kalastajatorpalla on aivan erityinen sija monen suomalaisen sydämessä, niin pitkä ja tapahtumarikas on sen historia. Hilton Helsinki Kalastajatorpalla on 238 huonetta, jotka on jaoteltu tavallisiin, plus- ja deluxe-huoneisiin sekä sviitteihin. Kokoustiloja löytyy 17 erilaista. Hotellilla on ala carte-ravintola ja aulabaari. Palveluihin kuuluu muun muassa uima-allas, kuntosali sekä yksityinen uimaranta. Hieman syrjäinen sijainti tarjoaa paitsi rauhaa ja hiljaisuutta, myös upeat lenkkeilymahdollisuudet merenrantamaisemassa. (Hilton 2014, Hotel Details)

Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka Kalastajatorpan työntekijät ovat suhtautuneet lyhyen aikavälin sisällä tapahtuneisiin omistajavaihdoksiin ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän työhönsä. Päämääränä on ollut myös perehtyä muutosten hyviin ja huonoihin puoliin sekä mahdolliseen muutosvastarintaan ja siihen, millä keinoin henkilökunta pysyi näihin yllättäviin tilanteisiin sopeutumaan

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tässä työssä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Se soveltuu tutkimuksiin, joiden tuloksia ei voi yksinkertaisella tavalla mitata. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista käyttämällä monipuolisesti eri keinoja kuten haastatteluita, lomakkeita tai testejä. Esimerkiksi teema- tai ryhmähaastatteluja käyttämällä saadaan tutkittavien oma ääni kuuluviin. Tutkittavat valitaan harkiten, ei satunnaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.)

Laadullinen tutkimusprosessi alkaa haastatteluista, keskusteluista ja havainnointiraporteista kerättyjen empiiristen havaintojen tulkitsemisella. Niistä nostetaan esiin merkittävimmät asiat, ja lopuksi syvennytään pohdiskelemaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 266.) Haastattelumenetelmän käyttäminen tässä opinnäytetyössä oli itsestäänselvyys, sillä halusin tutkia aihetta nimenomaan henkilöstön näkökulmasta.

Toteutin haastattelut 24.4.–6.6.2014 välisenä aikana. Haastateltavaksi valitsin satunnaisotannalla kymmenen Hilton Helsinki Kalastajatorpan työntekijää ainoana kriteerinä se, että heidän oli täytynyt olla Kalastajatorpalla töissä yhtäjaksoisesti vähintään vuodesta 2000 vuoteen 2014. Väärinkäsityksestä johtuen valitsin haastateltavaksi myös yhden työntekijän, joka olikin aloittanut työssään vasta 2004. Tällöin oli kuitenkin juuri saatu Scandic-Hilton omistajamuutos toteutettua, joten uskoin hänellä voivan olla tärkeää tietoa muutokseen liittyen ja suoritin haastattelun myöhäisestä aloitusvuodesta huolimatta.

Haastateltavat henkilöt olivat iältään noin 40-65 vuoden väliltä olevia miehiä ja naisia. Suurin osa oli aloittanut työnteon Kalastajatorpalla 1990-luvulla, mutta muutama 1970-luvullakin aloittanut osui mukaan haastatteluun. Haastatteluihin tarvittavat kontaktit keräsin suurimmaksi osaksi Kalastajatorpalla syksyllä 2013 suorittamani työharjoittelun aikana. Osan haastateltavista tavoitin aiempien haastateltavieni vinkistä. Kriteerinä olevat työssäolovuodet (2000-2014) tuottivat hieman haastetta, mutta onnistuin lopulta löytämään tarvittavan määrän tällaisia henkilöitä, ilokseni vielä jokaiselta hotellin eri osastolta: vastaanoton, aamiaistarjoilun, housekeepingin ja ravintolan puolelta sekä kouspuolelta.

Haastavaa oli myös se, että haastattelujen tekohetkellä tutkittavasta muutoksesta oli kulunut jo yli kymmenen vuotta. Tämän huomasi haastateltavien satunnaisesta vaikeudesta muistaa tarkasti joitakin vuosien takaisia tapahtumia. Uskon tämän myös hieman vaikuttaneen vastausten positiivisuuteen: aikahan usein kultaa muistot. Maria Mannisen ja Nadja Perssonin Scandic-Hilton muutoksesta Kalastajatorpalla kertovassa opinnäytetyössä vuodelta 2005 haastateltavat keksivät runsaasti kehittämisehdotuksia ja keinoja,

miten muutoksen olisi voinut hoitaa paremmin. Itse taas törmäsin usein vastauksiin ”hyvinhän se meni, en nyt ainakaan muista, että mikään olisi jäänyt kaivelemaan..”.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää myös haastateltavan taipumus antaa itselle edullisia vastauksia. Tutkijan on usein mahdotonta tietää, mikäli haastateltava liioittelee, vääristelee tai jättää olennaisia asioita mainitsematta. Ratkaisevaa on myös, miten haastatteli tulkitsi haastateltavan vastauksia omasta näkökulmastaan. Lisäksi haastattelussa saatetaan puhua toisin kuin jossain muussa tilanteessa. Näistä syistä haastattelujen tulokset eivät välttämättä ole kovin hyvin yleistettävissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 206-207.)

Haastattelu on kuitenkin tiedonkeruumenetelmänä vertaansa vailla, kun halutaan olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on, että aineistoa voidaan säädellä ja muokata sen edetessä. Se tarjoaa myös mahdollisuuden tarvittaessa selventää haastateltavan antamia vastauksia ja tulkita hänen ilmeitään ja eleitään, jotka lomaketutkimuksessa jäävät kokonaan pois. Myös mahdollisuus lisäkysymysten esittämiseen joko haastattelujen aikana tai niiden jälkeen saattaa tuottaa korvaamattomaa aineistoa. Haastattelut vievät kuitenkin paljon aikaa, joten niiden tekoon ei kannata lähteä, jos tutkimusongelma on selvitettävissä pelkillä kyselylomakkeilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204-206.)

5.2 Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu

Haastattelu kannattaa valita aineistonkeräämisen menetelmäksi silloin, kun tutkittava alue on vähän tutkittu ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen, mihin suuntaan vastaukset tulevat menemään. Tutkimushaastatteluja on kolme erilaista: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Valitsin teemahaastattelun, sillä koin sen turvallisiksi vaihtoehdoksi verrattuna avoimeen haastatteluun. Kaltaistani melko kokematon haastattelijaa auttaa, että teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.) Haastattelu etenee siis valittujen keskeisten teemojen varassa, jolloin haastattelun tutkijan näkökulman sijaan merkitystä on enemmän haastateltavan näkökulmalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelun käyttö tuntui mielestäni järkevältä, sillä halusin monipuolista ja tarinallista tietoa, jota saatoin myöhemmin historiikkiin sopivalla narratiivisella tavalla esittää. Yksityiskohtaisia kysymyksiä ei siis ollut, vaan keskustelu pyöri erilaisten teemojen ympärillä. Apuna minulla oli haastattelurunko (liite 1) ja liuta apukysymyksiä, jotka auttoivat kaltaistani melko kokematon haastattelijaa. Rungosta huolimatta jokainen haastattelu oli omanlaisensa. Kaikki kysymykset eivät olleet kaikille haastateltaville tarpeellisia, ja osalle taas näin viisaaksi esittää joitakin sellaisia lisäkysymyksiä, joita ei valmiiden kysymysten joukosta löytynyt.

5.3 Haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi

Haastattelun nauhoittaminen mahdollistaa tarkan raportoinnin ja haastattelun kulkuun palaamisen myös myöhemmissä tilanteissa. Sillä varmistetaan myös, ettei olennaista tietoa mene sivu suun haastattelutilanteessa, kun kaikki tallentuu nauhalle joka tapauksessa. Haastattelun äänittämien myös vapauttaa tutkijan kirjoitustyöstä ja hän pääsee sen sijaan tarkkailemaan haastateltavaa. Litterointi eli auki kirjoittaminen on analysoinnin hyvä apuväline. Sen tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106-107.)

Ilmoitin haastateltaville jo etukäteen toiveistani nauhoittaa haastattelut, mihin sainkin jokaiselta hyväksynnän. Pidän tätä tärkeänä tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä haastateltavien vastaukset olivat sen verran moniulotteisia, ettei niitä mitenkään olisi pystynyt kirjoittamaan sanatarkasti ylös ilman nauhuria. Litteroin haastattelut sanatarkasti puhekielellä. Huomioin myös joitakin tunnetiloja, kuten nauramisen. Haastattelujen kestot vaihtelivat 20 minuutista tuntiin. Materiaalia litteroiduista haastatteluista kerätyi yhteensä noin 30 sivua. Annoin haastateltaville mahdollisuuden haastattelupaikan valintaan, mutta lopulta tein vain yhden haastattelun Kalastajatorpan ulkopuolella. Muut haastateltavat kokivat järkevimmäksi haastattelun toteuttamisen työpaikallaan, ja haastattelinkin heitä usein heti heidän työvuoronsa jälkeen. Toisissa haastattelutiloissa oli välillä hieman häiritsevää taustamelua aina astioiden kilinästä puheensorinaan, mutta nauhoitusta kuunnellessa puhe ei onneksi jäänyt metelin alle.

5.4 Aineiston analysointi

Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto moneen kertaan, minkä jälkeen se luokitellaan ja yleensä puretaan teema-alueittain. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110.) Haastattelujen aineistossa määrä ei korvaa laatua tai edes vaikuta siihen. Tarvittavien haastattelujen määrä riippuu tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista. Saturaatiopiste on saavutettu ja haastatteluja on riittävästi, kun uudet haastattelut eivät enää tutkimusongelman kannalta tuota olennaista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111.) Omalla kohdallani totesin kymmenen haastattelun määrän riittäväksi, sillä vastaukset alkoivat viimeisten haastateltavien kohdalla jo toistaa itseään.

Halusin esittää haastattelujen tulokset narratiivisesti eli tarinan muodossa. Narratiivinen kerronta vaatii, että tulokset juonellistetaan: syntyy ajassa etenevä prosessi, jossa on alkutila, muutos ja lopputila. Narratiivisuus on oiva tapa esittää asioita silloin, kun halutaan ennemmin välittää kokemuksellisuutta kuin vain raportoida. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 25-27.)

Koska tavoitteenani oli omistajavaihdoksen varsinaisen toteutuksen sijaan tutkia sen onnistumista työntekijöiden näkökulmasta ja heidän kokemuksensa kautta, oli narratiivisen esitystavan valitseminen minulle itsestään selvää. Narratiivisuuden avulla koen haastateltavien äänen pääsevän paremmin kuuluviin ja lukijoiden mielenkiinnon ja tunteiden mahdollisesti heräävän. Narratiivinen esitystapa sopiikin parhaiten tutkimuksiin, joissa yksilöiden vapaasti kertomat tarinat omasta elämästään ovat merkittävässä roolissa. Tällöin aineistosta keskitytään etsimään kertomuksen rakenneosia eli juonia joista valitaan erityisen kiinnostavat ja muodostetaan niistä suurempi yhtenäinen tarina. (Puusniekka, Saaranen-Kauppinen 2006.)

Haastattelujen tuloksia analysoidessani pyrin ryhmittelemään vastauksia aikajärjestykseen. Halusin, että tuloksista tulisi lineaarinen kertomus aina ajasta ennen muutosta tähän päivään asti. Kokosin tulokset ensin taulukon muotoon ja lähdin sitä kautta purkamaan niitä auki. Haastattelut olivat melko pitkiä ja niihin mahtui myös paljon tutkimukseen liittymätöntä ja epäoleellista aineistoa, jota karsin pois analysoinnin edistymisen mukaan. Kertomuksen väliin etsin haastatteluista mieleenpainuvimmat ja ajatuksia

herättävimmät lausahdukset suoriksi lainauksiksi, joiden avulla lukija pääsee paremmin sisään kertomukseen. Kuvamateriaali Kalastajatorpalta oli melko vähäistä, mutta eräältä kokouspuolen työntekijältä saamani kuvatiedostot uudistuneen Kalastajatorpan avajaisista toivat mukavan visuaalisen lisän työhön.

6 Muutos henkilöstön näkökulmasta

Kalastajatorppa toimi Arctian omistuksessa aina vuoteen 1997 asti, jolloin pohjoismainen hotelliketju Scandic osti Arctian liiketoiminnan. Ravintoloita Scandic ei kokenut olennaiseksi osaksi liiketoimintaansa, joten niistä suurin osa myytiin Royal Ravintolat Oy:lle. Scandicille jäivät siis vain Arctian 22 hotellia, Kalastajatorppa mukaan lukien.

Arctian omistuksessa Kalastajatorpalla oli maine viiden tähden ja täyden palvelun hotellina. Osa Torpan pitkäaikaisista työntekijöistä koki, että hotellin taso laski huomattavasti Scandicin omistajavaihdoksen jälkeen. Siinä missä Arctia suuntautui tarjoamaan huippuluokan palvelua pääasiassa varakkaammalle väelle, Scandicin kohderyhmänä ovat ketjun perustamisesta lähtien olleet kaikenlaiset ihmiset varallisuudesta riippumatta. Rento ja ystävällinen palvelu ovat ketjun hotelleissa menneet aina muodollisuuden edelle. Perinteikkäällä ja tasokkaalla Kalastajatorpalla tätä ei kuitenkaan kakomatta nielty. Asiakkaat eivät enää saaneet sellaista laatua mihin olivat tottuneet ja heidän tyytymättömyydestään sai henkilökuntakin kokea osansa:

Silloin Arctian aikaanhan tää pidettiin tosi tasokkaana niin sitten asiakkaat koki että Scandic on tosi alhaista tasoa ja kyllähän he aina meille siitä kertoivat että he eivät tykkää ja täällä on taso laskenut ja blaablaablaa. Että asiakkaat koki ihan selkeästi että taso laski. Ja tietysti me itekin jouduttiin se täällä toteamaan plus että haluttiin karsia semmosia tiettyjä palvelujuttuja jotka me ollaan kyllä sinnikkäästi saatu pidettyä täällä.

Scandicin myötä henkilökunnan määrää vähennettiin. Huoneiden ja asiakkaiden määrä pysyi samana, mutta vastaanotossa saattoi toisinaan säästösyistä työskennellä entisen neljän sijaan vain yksi työntekijä. Hotellia ei ollut remontoitu vuosiin, mikä alkoi vähitellen näkyä rakennusten kunnossa ja tilojen viihtyisyydessä. Eräs työntekijä muisti pettäneensä hotellin puitteisiin:

Puitteet oli aika heikossa kunnossa sillon. Mä olin vuosien saatossa kuullut paljon tästä paikasta ja tää oli hyvin kuuluisa suosittu hotelli ja äitinikin oli täällä nuorena tyttönä ollut viettämässä iloisia juhlia eli tää ei oikeastaan vastannut sitä kuvaa mikä mulla oli.

Toisaalta Arctiaa pidettiin myös hieman vanhanaikaisena ja kaavoihin kangistuneena, ja Scandicin mukaantulo sai erityisesti nuorempaa henkilökuntaa innostumaan muutoksesta:

Mä koin sen sillain positiivisena, koska silloin kun mä tulin tänne tää oli vielä Arctian ja täällä oli semmonen aika vanhoillinen mentaliteetti, et sit kun tuli Scandic tänne tuli uudistuksia. Mä olin varmaan siinä iässäkin justiin että otin mielelläni vastaan Scandicin, mulla ei ollut mitään negatiivista siitä. Ja mun mielestä työilmapiiiri muuttu avoimemmaksi kun tuli jotain uudistuksia.

6.1 Hilton toi korkean laadun takaisin

Scandicin rennompi ilmapiiiri ei talossa kauaa ehtinyt vaikuttaa, sillä keväällä 2001 Hilton-hotelliketju osti Scandicit ja samalla vaihtui Kalastajatorpan nimi Hilton Helsinki Kalastajatorpaksi. Hotelli joutuikin heti mittavan remontin kohteeksi, kun sen jo hieman nuhruiseksi päässyt olemus kunnostettiin täysin. Remontti kesti kaksi vuotta ja siihen upposi 25 miljoonaa euroa. Uudistunut Hilton Helsinki Kalastajatorppa valmistui lopullisesti alkuvuodesta 2004. Hotelli tosin oli auki myös remontin aikana, mikä vaati henkilökunnalta joustavuutta ja kärsivällisyyttä. (Honkakumpu 2004).

Tiloista ei haluttu tehdä liian ylellisiä, vaan ennemminkin skandinaavisen tyylikkäitä ja maanläheisiä harmaata kiveä ja puuta materiaaleina käyttämällä.

Hilton toi mukanaan ketjun kolme huonekategoriaa, konseptit Hilton Breakfast, Hilton Meetings ja Hilton LivingWell Express, ympärivuorokautisen huonepalvelun sekä HHonors-kanta-asiakasjärjestelmän. (Honkakumpu 2004).

6.2 Työntekijöiden suuret odotukset

Työntekijöille uutinen omistajanvaihdoksesta toi pääasiassa positiivisia ja innostuneita tunteita. Hilton oli kaikille entuudestaan tuttu brändi, johon liittyi mielikuva korkealaatuisuudesta ja kansainvälisyydestä. Sitä uskottiin ketjun tuovan myös Kalastajatorpalle, ja erityisesti asiakaskunnan odotettiin monipuolistuvan sen hetkistä, pääasiassa kotimaisista majoittujista. Myös ammattitaidon kasvua ja oman työnteon mielekkyy-

den lisääntymistä kaivattiin. Odotukset olivat lähes pelkästään positiivisia, kuten seuraavista työntekijöiden kommenteista voi huomata:

Hiltonin myötä on tullu enemmän palvelua. Mulle on verrattu että Scandic on niin kuin Seppälä ja Hilton Stockmann että samassa konsernissa ollaan mutta se taso.. (naurua) No se oli oikeastaan ihan positiivinen juttu koska tää talo oli aika sellanen sillisalaatti. Oli paljon sellasta vanhaa ja toimintatavat oli vähän hakusessa moneltakin osin. Että se oli ihan jännittävää ja hienoa. Sithän oli hirveästi spekulointia mistä hotellista Helsingissä tulee Hilton hotelli. Sitä arvailtiin ja melkein lyötiin vetoakin. Hilton on yksi johtavin hotelliketju maailmassa. Vahva brändi ja tois varmasti paljon hyviä asioita mukanaan.

Mä näin sen suurena mahdollisuutena. Et silloin ku siitä oli puhe ja rupes managerit ja muut pyörimään täällä ja katsottiin paikkoja niin selkeesti ruvettiin hakemaan tasokkaampaa ja laadukkaampaa ja haasteellisempaa, et se oli iso mahdollisuus ja upee juttu.

Odotettiin sitä laadukkuutta ja asiakaspalvelua koska sitähan me tehdään ja sitähan mä haluan tehdä itte. Niin kyllä mä sitä odotin ja sitä me ollaan nyt saatu. Että jos me oltais edelleen täys Hilton niin sitten varmaan vielä enemmän mutta me ollaan nyt tällanen rimpula.

Uusia toimintamalleja ja palvelutason kehittymistä kaivattiin erityisen innokkaasti, Scandicin palveluksessa kun moni koki laadun laskeneen ja toimintatapojen kangistuneen kaavoihinsa. Scandicilla työskentely oli myös konseptoidun tuotteen takia yksitoikkoisempaa ja vaikutusmahdollisuudet työntekoon pienempiä, mikä puolestaan vaikutti motivaatioon. Näin Scandicia ja Hiltonia vertailtiin:

Ihan uudenlaista tekemistä. Scandic on kuitenkin pohjoismainen pienempi brändi niin sellaista kansainvälistä. Ja hyvin johdettua, vahvaa markkinointia ja myyntipuolta. Ja tietenkin kun ympäri maailmaa on sama brändi ni se vahvuus mitä se tuo mukanaan.

Scandicin aikana tuote oli vahvasti konseptoitu ja ajettu aika selkeeks. Hiltonin myötä sit lähetettiin hakemaan korkeempilaatusta tuotetta ja profiloitiin meidän tuote korkeemmalle. Työilmapiiri oli sinänsä hyvä mutta Scandicin puolelta tuli selkeesti ohjeistettuna kaikki ja itse ei pystynyt vaikuttaa asioihin. Se oli ehkä semmonen ettei ihmiset kokenut sitä mielekkääksi. Nyt taas Hiltonin myötä pystytään vaikuttamaan enemmän ja tekemään itse asioita enemmän ja tekemään laadukkaampaa tuotetta.

Niin paljon kuin Hiltonin tuloa odotettiin, nousi esiin myös pientä huolestuneisuutta siitä, miten amerikkalainen hotellijätti sopeutuisi Suomeen ja erityisesti syrjäiselle Kalastajatorpalle. Esiin nousi myös huoli omasta pärjäämisestä, Hiltonin nimen kun ajateltiin tuovan valtavia paineita laadusta ja palvelun tasosta. Näin kuvaili eräs pitkäaikainen työntekijä:

Tietysti se oli varmaan vähän pelottavakin muutos kun Hiltonista oli sellanen kuva että se olis kauhean hieno ja tuli sellanen olo että mitenkähän tässä pärjää ja miten näiden muutosten kanssa. Ei varsinaista muutosvastarintaa, mut ainahan muutos tuo mukanaan vähän sellasta.. pelottavaa.

Tietysti Kalastajatorppa itsessään on vahva brändi, Hilton on toinen brändi ja Scandic on kolmas, että asiakkaiden odotukset on tosi korkeella, ettei me saada epäonnistua.

6.3 Muutosprosessi lähtee käyntiin

Siinä missä hotellirakennuksen remontti kesti kaksi vuotta, henkilöstön muutosprosessi käytiin läpi suurin piirtein kahdessa kuukaudessa. Koulutuksia ja satojen sivujen mittaisia standardimanoaleja tankattiin puuduttavia määriä ja jokaiselle osastolle oli omat toimintaohjeensa ja opastuksensa. Suurena apuna koettiin erityisesti ulkomailta Hiltonista saapuneet kouluttajat, jotka opastivat kädestä pitäen uudistuksissa. Myös re-branding managereita ja muita muutoksen suunnannäyttäjiä ravasi talossa yhtenään. Neuvoa kysyttiin usein myös Hilton Helsinki Strandilta, joka oli ensimmäisenä käynyt läpi muodonmuutoksen Hiltoniksi. Näin työntekijät puhuivat muutoksesta:

Meillä tuli re-brändääjät, re-branding director eli sillonhan täällä kävi paljonkin Hiltonin ihmisiä jotka kävi arvioimassa ja suunnittelemassa ja miettimässä. Oli director Jean joka veti muutoksen siitä kun lähdettiin tekemään ja avaamaan Hiltonissa. Mä olin myös paljon sellasissa neuvotteluissa missä käytiin läpi standardijuttuja ja hankintoja. Minkälaiset sängyt, huoneet, ohjetaulut.. Kaikki piti käydä läpi, logot katoille, minkälaiset liput, mitä kokoustiloissa ja huoneissa pitäis olla et sehän oli tosi mittava prosessi joka vei kauheasti aikaa.

Koko ajanhan tapahtuu muutoksia, mutta se alkumuutos oli hirveän äkkinäinen. Sit sitä piti vaan lähteä siitä ja se oli sellasta hienosäätöä ja tuntu että koko ajan tulee uusia ohjeita ja niinku tulee nykypäivänäkin uusia ohjeita et pitää olla se ja tämä ja tuo mut varmaan siin alussa tuli vielä enemmän sellasta mitä ei tiennytäkään.

Hotellihuoneissa vaihtui sängyt ja telkkarit ja ne ei saanut olla Scandicin mallin mukaan vaan piti olla Hiltonin mallin mukaan. Suurin meidän respassa oli tietenkin sen hotelli-järjestelmän vaihto. Sen koulutukset et niitä kursseja tehtiin pitkään ennen sitä ja sen jälkeen harjoiteltiin täällä paikan päällä.

Meillä oli Hiltonilta nuori mies meidän kera täällä kolme kuukautta. Että saatiin ajettua sisään tää heidän brändi heidän standardit ja kaikki. Hän oli lähellä keltä kysyä ja kerto samalla mitä pitää tehdä ja miten Hiltonissa tehdään. Se oli kyllä musta ihan loistavaa että heistä joku oli täällä. Koska se on ihan eri asia lukea paperista vaikka ois miten paksu kirjanen ku se että sulla on joku siinä vieressä, se jää paremmin päähänkin.

Kahden eri brändin yhteensovittaminen on aina haasteellista, ja oman lisämausteensa siihen tuo ostajayrityksen kansallisuus. Monissa maissa Hilton-hotelleissa on moninkertaisesti työntekijöitä verrattuna kalliin työvoiman Suomeen. Tämä tuotti monesti vaikeuksia, kun henkilöstöä alettiin kouluttamaan uusien järjestelmien mukaisesti. Onneksi maalaisjärkeä sai käyttää, jos osa toimintaohjeista tuntui huonosti toimivilta. Eräs vastaanoton työntekijä muisteli ristiriitoja seuraavasti:

Tietenkin Suomessa mennään niin pienellä henkilökunnalla missä on suurin ero. Meillä ei ole esimiehiä esimiesten päälle eikä kuutta ihmistä käymään yhtä laskua läpi. Hilton ajatteli että henkilökunta on Suomessa niin kallista että täällä tehdään paljon tehokkaammin kaikki verrattuna esim. Etelä-Euroopan maihin. Että meitä ei ole kuutta tässä respassa vaan meitä on kaks. Vasta koulutuksen loppuvaiheessa ruvettiin käymään läpi että mihin mikäkin lasku menee et meneekö se esimiehen tarkastettavaks ja sen jälkeen tänne et kun se on se yks ihminen joka käsittelee loppuun asti.

Kaiken kaikkiaan työntekijät kokivat kuitenkin muutoksen sujuneen hyvin ollakseen niin mittava. Moni haastatelluista oli ollut mukana myös Arctia-Scandic-omistajamuutoksessa, mutta se oli heidän muistikuviansa mukaan mennyt ohi lähes huomaamatta. Hiltonin vetämä muutos oli selvästi siis aivan eri mittakaavassa. Kysyttäessä muutoksen onnistumisesta huomasin ristiriitaisuuksia työntekijöiden vastauksessa koskien koulutusten ja heidän saamansa tiedon määrää. Esimiestehtävässä toimineet kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa, mutta osa alemmista työntekijöistä ei muistanut olleensa yhdessäkään koulutuksessa. Myös maamme kapasiteetit ja rajoitukset olisi mo-

nen mielestä voitu ottaa paremmin huomioon. Näin muutoksen onnistumista komentoitiin:

Mun mielestä oli aika paljon sellasta et oletettiin et tietää vaikei välttämättä tiennyt kaikkea, tai joku tiesi mut se että vaikka koulutuksia oli niin mun mielestä kaikkee tietoa ei siinä tullut. Et kun ensimmäisen kerran tuli tarkastaja niin sieltäkin löyty semmosia mitä ei tiennyt ja hän toi tullessaan. Omalta osalta voisin sanoa ettei kokonaisuus ihan hetkessä auennut. Sä voit vaihtaa shampoot ja henkarit ja kaikki mikä on selvää mut sit se semmonen maailma ja ne hienosäätöjutut..

Tietysti se oli meille aika uutta ku meille heitettiin niitä excel-tilukkoita eteen ja mietittiin että montako kahvikuppia tilataan ja muuta. Se oli semmonen aika iso prosessi yhtäkkiä. Mutta meillä oli Hiltonin ammattilaiset auttamassa ja vieressä tekemässä. Niin kyllä se ihan onnistuneesti lähti käyntiin.

Kyl mä koin että meni hirveen hyvin ja hirveen hyvällä fiiliksellä tehtiin sitä. Kun meillä oli avajaiset niin suunniteltiin niitä puolitoista kuukautta. Tuli hirveästi porukkaa eri Hiltoneista ja se oli hirveän mukava ja monipuolinen tilaisuus siirtomaasalissa. 600 vierasta tuli. Siinä tehtiin kolme viikkoa aamusta iltaan, autolla kotiin työvaatteet päällä ja taas takas. Siinä pääs just hyvin kiinni siihen juttuun.

No siis tietoa saa kun intranetistä haet. Siellä on niin paljon, ettei ehdi lukea saatika sisäistä. Että tiedon puutteesta ei mikään tässä yrityksessä jää kii. Kun vaan itse viitsii käydä ja he Hiltonilla jopa seuraavat sitä kuinka paljon seurataan ja antavat palautetta.

Vaikka Scandicillakin oli ollut omat konseptinsa ja standardinsa, niin Hiltonin tultua taloon niitä tuli vielä lukemattomia lisää. Henkilöstö koki standardien vaikuttavan voimakkaasti siihen mitä tehdään ja miten, mutta osa koki saaneensa jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksiakin. Työntekijät kertoivat pystyneensä vaikuttaneensa muutokseen seuraavasti:

Kun se kouluttajakin tajus ettei nää laput häviä mihinkään tästä respasta että tässä ne on niin kyllä se koulutus sitten vähän muuttui kun ne tajus että näillehän pitää opettaa kaikki. Muualla vastaanottovirkailijan tunnuksilla ei pysty tekemään oikeestaan mitään muutoksia. Mutta meille on kaikki tehty omat joilla voi tehdä kaikkea.

Osaltani kyllä mutta toki on asioita jotka on ”heillä paremmin” tai kuuluu heidän manuaaliin niin ne sit menee niin. Mutta ehdottomasti sillä otteella että hän kertoi miten voi tehdä ja sanoi että ”tietenkin sinä otat sen maalaisjärjen käyttöön ja kun sinulla on tuhannen hengen tilaisuus niin sinähän teet sen niin kuin se toimii parhaiten etkä niin kuin manuaalit sanoo”. Eli sillai kyllä

Kyllä mä pystyin ihan täysin. Olin kaikissa palavereissa mukana ja suunniteltiin yhdessä keittiötä. Että ihan kaappi kaapilta ja hylly hyllyltä käytiin kaikki läpi.

Uudistuneen Kalastajatorpan avajaisia juhlittiin Hiltonin nimen alla helmikuussa 2004. Avajaisten suunnitteluun käytettiin lähes kaksi kuukautta ja niiden alla työntekijät tekivät töitä kolmen viikon ajan aamusta iltaan, hädin tuskin ehdittiin nukkua.



Kuva 1. Taidokkaat jääveistokset
kruunasivat juhlapöydän

Avajaiset järjestettiin siirtomaasalissa, joka laitettiin ennennäkemättömään juhlakuntoon. Tarjoiluissa ei tosiaankaan pihistelty, ja kaiken kruunasivat komeat jää- ja suklaaveistokset. Vieraita tuli lopulta yli kuusisataa.



Kuva 2. Avajaisten tarjoiluissa ei kukan jäänyt nälkäiseksi



Kuva 3. Hiltonin logolla varustettu jääveistos toivotti vieraat tervetulleeksi

6.4 Paluu normaaliin arkeen

Pikkuhiljaa koulutukset ja omaksuttavan tiedon määrä väheni ja arki lähti taas pyörimään Kalastajatorpalla. Hiltonin mukanaan tuomat muutokset huomattiin kuitenkin työnteossa. Jopa perinteinen asiakaspalvelu hoidettiin nyt hieman uudella tavalla: enemmän asiakaslähtöisesti kuin ennen. Standardit eksyivät myös tavalliseen kanssakäymiseen: piti muistaa tervehtiä tietyllä tavalla ja sanoa tietyt asiat. Työilmapiiriin muutoksella ei juuri nähty olevan vaikutusta: siihen oltiin oltu tyytyväisiä ennenkin ja ollaan edelleen. Kuten eräs haastateltavistakin sanoi, henkilöstön viihtyvyyteen ei vaikuta kyltti katolla. Työntekijät muistelivat työnteon muuttumista vastaavanlaisesti:

Se kulttuuri, Hilton-kulttuuri, niinku asiakaspalvelu esimerkiksi. Semmonen iso asia minhin varmaan kiinnitti huomiota, vaikka kyllä Scandicissakin tietty tervehdittiin mut kuitenkin mun mielestä sen pitäis olla semmonen ei liian rento, tiukka, mutta asiakaslähtöi-

nen. Ja se on varmaan semmoinen muutos mikä mulle ainakin tuli siitä mieleen. Mun mielestä kaikilla oli vähän hakua ja semmosta, se oli aika kiireistä kuitenkin, jotenkin semmosta etsikkoaika. Joku puol vuotta kun meni niin se alkoi pikkuhiljaa laantua.

Asiakasta palveltiin ihan samalla lailla kuin ennenkin. Tietysti alkuvaiheessa oli pikkolo ja se vähän muutti meidän toimenkuvaa kun aulaan oli joku toinenkin henkilö joka auttoi. Standardeja tuli lisää. Mutta jos ne ei tuntunut luonnolliselta niin ei tuntunut luonnolliselta. Kyllä me saatiin käyttää omaa järkeä.

No silloin alkuunhan oli todella vahva organisaatio eli silloin Hiltonin mukaan piti olla erilaisia virkoja ja näin edelleen ja kylhän se työ meni ihan jees mutta sitten me ehkä vähän tunnettiin olevamme täällä kaukana kun sitä tukea ei koko ajan ollut läsnä. Mutta sitten tietysti Strand joka oli re-brändätty vuotta aikaisemmin niin sieltä saatiin paljon tietotaitoa.

Ei se mihinkään oo muuttunut. Tietenkin ne standardit mutta olihan Scandiceillakin jonkinlaiset. Tietenkin Hiltonilla oli tiukemmat ja enempi joista nyt ollaan avautumassa. Mutta toki alkuun niitä oli seurattava tarkkaan ja sit se että saadaan käytäntöön se asia niin sehän vie aikansa. Mutta kyllä me kaikki täällä positiivisin mielin odotettiin että saadaan vähän sitä parempaa.

Mielestäni tuli selkeemmät konseptit että mitä pitää tehdä ja mitä ei saa tehdä, paljon selkeemmät kuin Scandicissa.

Tavoitteet muuttu jonkin verran kun otettiin uusi tuotantojärjestelmä eli cook and chill-järjestelmä kun ennen oli vatitarjoilu. Siinä meillä oli aika paljon tekemistä. Meillä oli uusi uunijärjestelmä muttei oltu tyytyväisiä siihen laatuun niin saatiin Prahasta kaveri jonka kanssa rakennettiin kaikki ohjelmat ja säädöt siihen niin se oli kyllä upea juttu.

Ruutettiin tekemään laadukkaampaa ja yksilöllisempää niin kyllä se piristi porukkaa ja toi semmosta hyvää fiilistä, varmasti paransi ilmapiiriä.

Nykyisin on henkilökuntaa vähän, mahdollisimman pienellä väellä tehdään sitä työtä niin onhan se ilmapiiri välillä vähän kireä mutta niin kai se on joka paikassa.

6.5 Mitä seurauksia muutoksella oli?

Aivan ongelmitta ei tämäkään muutos sujunut. Standardien määrä koettiin lähes kaikilla osastoilla tukalana ja niiden orjallinen noudattaminen sulalta mahdottomuudelta. Myös

rakennusten puitteita valiteltiin, ne kun tuntuivat rapistuvan sellaista vauhtia ettei perässä tahtonut pysyä. Myös Hiltonin ja Scandicin yhteisomistus aiheutti pientä hämmennystä, eikä aina tiennyt keneltä olisi pitänyt hakea apua ongelmatilanteisiin. Eri osastoilla kärsittiin erilaisista vaikeuksista: vastaanotossa hitaasta hotellijärjestelmästä, house-keepingin puolella rapistuvista puitteista ja keittiön puolella uuden tarjoilutavan aiheuttamasta muutosvastarinnasta. Tällaisia ongelmia työntekijät muistelivat muutoksesta seuranneen:

No ehkä me ei kaikki osattu oikein asennoitua. Tai saatto olla sellasia että joku ei lähtenyt ihan täysillä mukaan, että ”taas joku tällanen muutos”. Yks asia voi myös olla kielitaito kun kaikilla henkilökunnan työntekijöillä ei ole englannin kielen taito niin hyvä. Esimerkiksi koulutus ja materiaalit. Ja tietysti kun Scandic omistaa niin se on tällainen dual brand, että ollaan vähän että missä mennään ja kenelle kuulutaan, niin siitä tulee vähän epävarmuutta jossain vaiheessa. Ja sit se kun me ei saatu aina hirveesti tietoa. Silloin oli vielä Nordic Hilton aika vahva mutta sitten ku se hiipui niin tavallaan tuntui siltä, että me ollaan aina pikkasen silleen, ettei meitä muisteta, ettei me olla olemassakaan.

Kun Hiltonista tulee näitä tarkastuksia niin ne kiinnittää enemmän huomiota fyysisiin puitteisiin kuin ihmisiin. Me ollaan joskus saatu huonoja pisteitä kun meillä on paikat epäkunnossa tai matossa on reikä tai maalit puuttuu. Välillä tuntuu että tommosiin pikkuasioihin kiinnitetään liikaa huomiota.

Meidän uuteen tarjoilutapaan liittyen oli vähän muutosvastarintaa. Keittiön puolella tiedettiin miten me se johdetaan ja meilläkin oli sellasia pieniä epäilyksiä että mitä se mak-saa tunneissa. Mutta me pystyttiin tuottaa ne tosi tehokkaasti ja meillä oli muitakin järjestelyjä että selkeytettiin varastotoimintaa eli varastot tuli yhteen kerrokseen ja yhdistettiin tiskejä ym. Se koko homma oikeastaan nopeutui siinä. Loppupuleissa koko työ selkeytyi ja helpottui siinä.

Se joskus tuntuu stressaavalta vaikei negatiivinen asia varsinaisesti olekaan. mutta aina kun mä näitä huoneita kierrän ja kaikkea niin ei aina ole resursseja hoitaa kaikkia asioita niin hyvin kuin pitäisi olla. Taloudellisiakaan resursseja. Että siinä tulee sellainen vastaan. Tuntuu ettei välttämättä pääse siihen tasoon.. Suurin osa on tuolla kuntopuolella, se ainakin mua itseäni vaivaa. Paljon on tehty, mutta aina välillä tulee sellainen olo että oivoi.

Juuri se hotellivarausohjelma on se suurin juttu. Ja sit meidän pitäis päästä vähän enemmän ulkomaille näkemään muiden tapaa toimia. Varsinkin esimiesten pikkasen enemmän päästä opiskelemaan ja olemaan siellä Hilton-maailmassa.

Välillä on todella kiire ja väkeä on vähän ja tilaukset voi kasaantua yhdelle päivälle tai viikonlopulle. Semmonen työn epäsäännöllisyys. Scandicin aikana oli enemmän väkeä tekemässä työtä niin työt jakautu tasaisemmin.

Ongelmista huolimatta muutosvastarintaa ei ollut yksikään työntekijä juurikaan huomannut, ainakaan Hiltoniin liittyvää sellaista. Ilmassa saattoi havaita pientä huolestuneisuutta työn jatkuvuudesta ja ihmisten kyvystä oppia uutta, mutta Hiltonia kohtaan ei kukaan tuntenut negatiivisuutta.

En huomannut että ois ollut. Tietysti muutamalle iäkkäämmälle tällasen uuden opettelu on vaikeampaa. Varauksen tekeminen ja järjestelmän opettelu on hankalampaa iäkkäämmille ihmisille. Mutta ei muuten.

Ainahan sitä on semmosia ihmisiä jotka vastustaa olipa muutos mikä tahansa. Mut osaksi se on se, että ne sanoo ekana ei, mut sit kun ne miettii ne on oikeestaan silleen et ”täähän on paljon parempi”. Varmaan oli aika paljon sellaista ettei ollut välttämättä kaikesta tietoa et se saatto osaltaan olla et pelättiin. Ja täällä ravintolapuolella on aika vanhaa toi henkilökunta että tietenkin siinä että miten pärjää kun kuitenkin englantia osa ei osaa eikä kieli minkäänlaisia niin mä luulen että se oli osa sitä negatiivista suhtautumista.

En mä oikeasti sillä lailla huomannut. Tietysti jotkut määrättyt asiat kun puhutaan jenk-kivetosesta ketjusta ja näin niin jotkin asiat saattoi ehkä tuntua meistä hieman naiivilta ja sitten kun varmaan ulkomaat on mitoitettu pikkasen eri kokoiselle henkilöstölle. Kun mekin ollaan pohjoisessa niin tehokkaita ja näin ni meil ei oo niin kauheesti niitä ihmisiä tekemään ja tuottamaan niitä asioita. Mutta en mä usko että meillä on niin hirveästi muutosvastarintaa ollut. Kukaan ei lähtenyt yrityksestä, päinvastoin täähän on houkutuslintu (nauraa).

Kaiken kaikkiaan muutos nähtiin kuitenkin hyvin positiivisena ja siitä muistettiin enemmän hyviä kuin huonoja seurauksia. Asiakaskunnan kansainvälistyminen nostettiin useimmin esiin. Hiltonin mukanaan tuomaa tasokkuutta ja laatuvaatimuksia pidettiin hienona asiana, sillä se kannusti pitämään paikkoja kunnossa ja hoitamaan työnsä niin hyvin kuin pystyi:

Ainakin se, että tuli enemmän kansainvälisiä asiakkaita, asiakaskunta muuttui. Ehkä me Scandicina oltais saatu asiakkaita tänne, mut.. Sit se on semmonen et se patistaa pitämään paikkoja kunnossa, vaik aina ois parannettavaa ja nytkin, mutta se on kuitenkin semmonen siellä takana, että pitää tehdä asioiden hyväksi, ei saa pysähtyä.

Kyllä se on positiivinen asia olla Hilton. Onhan se nyt kaiken kaikkiaan hieno juttu. Tämä talo on herätetty henkiin! (naurua). Tää ois voinu ihan oikeesti jäädä uinuu tänne Munkkiniemen rannalle, mut tää on potkittu uuteen henkeen vähäsen.

Kyllähän se brändi on antanu tosi paljon. Tietysti asiakkaidenkin odotukset on sen mukaiset, et meidän pitäis aina vaan muistaa itse herätellä ja ravistella itseämme ja katsoa boksen ulkopuolelta että tehdäänkö me niitä asioita niin kuin Hilton haluaa meidän tekevän tai mitkä asiakkaiden odotukset on. Mutta kyllä tässä brändissä on semmonen että sitä voi huoletta hehkuttaa ja olla ylpeä niin meidän talosta mutta myös siitä että saadaan kantaa tällasta lippua ja tehdä asioita määrättyllä tavalla hieman ohjatusti. ja brändin tuki on hirveän hyvä, että aina jossain päin maailmaa on joku jolta kysyä. Lukuun ottamatta meidän hotellivarausohjelmaa, mutta ei puhuta siitä (naurua.)

Asiakastyytyväisyys. Voidaan tuottaa laatua mitä meidän asiakkaat toivoo. ja meidän asiakaspalvelu on sellaista mitä asiakkaat odottaa koska me täällä saadaan hirveen harvoin negatiivista palautetta. Joskus jos jotain viiniä on roiskahtanut päälle tai muuta, mutta se että meillä on kaks vakkaritarjoilijaa ja loput ekstroja niin meidän tahtotila on semmoinen että pystytään tuottaa sitä hyvää palvelua. Ja tietysti ne laadukkaat tuotteet mistä saadaan kiitosta.

6.6 Ei Kalastajatorppaa ilman Hiltonia

Nyt kun muutoksesta on kulunut jo kymmenen vuotta, on helppo tarkastella muutoksen kokonaisvaikutuksia aina tähän päivään asti. Tulokset olivat yllättävän positiivisia. Jokaisen haastatellun mielestä työolosuhteet ovat aina Hiltonin tulosta lähtien parantuneet. Työilmapiiristä kyseltäessä kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, ettei ilmapiiriin vaikuta hotellin nimi tai omistaja vaan työkaverit. Scandicia ei kaipaillut enää yksikään työntekijä. Jokaisen vastanneen mielestä Hilton on sulautunut valtavan hyvin Kalastajatorpalle ja suomalaiseen yrityskulttuuriin. Harva keksi edes mainita, mitä olisi tehnyt muutoksessa toisin.

Ehkä siinä alkuun lähdettiin vähän liian vaikeesta. Me tehtiin paljon työtä eikä ajateltu tätä meidän markkina-aluetta. Tää meidän re-branding manager tuotti aika paljon turhaa työtä. Olisi enemmän pitänyt miettiä ketä ne meidän asiakkaat on täällä, mikä on keskiostos, ruokakulttuuri ym. Mut en mä muuten koe että olisi mitään pitänyt tehdä toisin.

Mä oisin ehkä hieman modernisoinut lisää meidän juttuja täällä ja halunnut vähän enemmän sellasta jatkuvuutta että jos meillä oli vaikka upeita Hilton teema-breikkejä niin me ollaan annettu niiden unohtua. Et sellanen jatkuva hereilläolo etenkin kilpailijoihin nähden. Ehkä se just et tuodaan ulkomailta sitä ideaa tänne ettei me vaan totuta olemaan ja tekemään näin. Että koko ajan pitäis vaan pyrkiä ja tehdä lisää ja saada niitä vaikutteita sieltä muista yksiköiltä ja brändiltä.

Varsinkin Kalastajatorpalle. Mehän saadaan tavallaan olla täällä ihan omana.. Me ollaan vähän erilainen niin meitä kohdellaankin vähän eri tavalla kuin muilla kun me ollaan tämmönen suomen tunnetuin.. Ne ei välttämättä ne kaikki standardit mee meillä läpi niin kuin toi lounge ei oo mennyt eikä menekään.

Ei kukaan edes muista aikaa ennen Hiltonia (naurua)

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten Hilton Helsinki Kalastajatorpan henkilökunta koki vuosina 1998-2004 tapahtuneet omistajavaihdokset ja miten ne vaikuttivat heidän työntekoonsa. Haastattelujen tulokset yhteen koottuani oli vastauksissa havaittavissa hyvin positiivinen sävy ja tyytyväisyys nykyiseen työantajaan. Aikaakin oli tosin ehtinyt kulua jo sen verran, että muutosta aikoinaan eniten vastustavatkin olivat jo ehtineet sopeutua tilanteeseen.

Osan kysymyksistä kohdalla vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia. Kaikki vastanneet kokivat Arctian pitäneen yllä Kalastajatorpan korkeaa tasoa, ja he myös huomasivat Scandicin tulon laskeneen sitä roimasti. Hiltonin tuloa sen sijaan odotti jokainen innokkaasti ja jokaisella oli siitä positiivinen mielikuva. Haaveiltiin paluusta korkealaatuiseen ja monipuolisempaan työnkuvaan sekä asiakaskunnan kansainvälistymisestä.

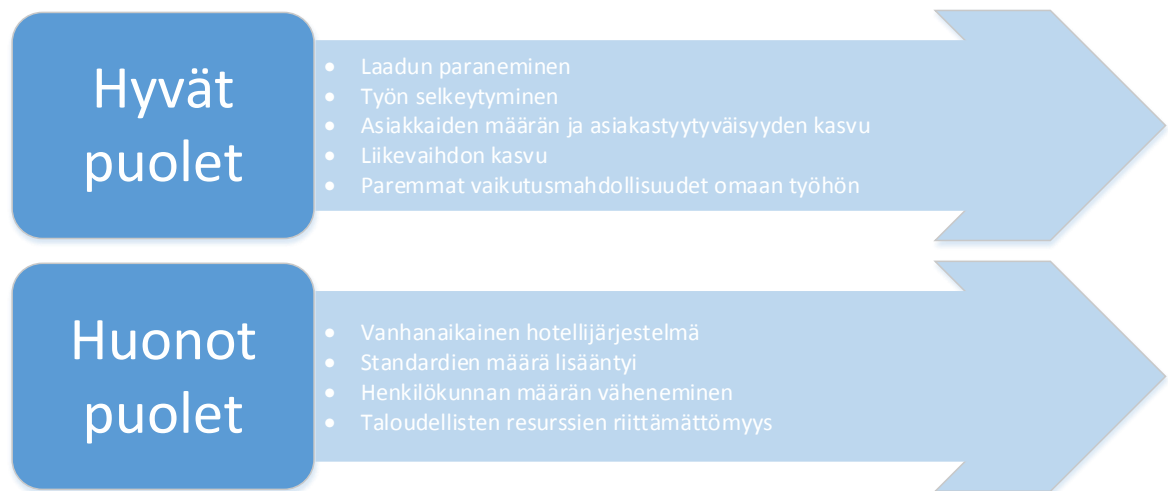
Yrityksissä, joissa jokainen työntekijä luo asiakkaalle kuvaa yrityksestä, on tärkeää, ettei uutta konseptia sisäistä vain ylin johto vaan koko henkilöstö. Kun hotelli saa uuden omistajan ja tämän mukana uuden identiteetin, täytyy henkilöstönkin edustaa asiakkaalle tätä uutta toimikuvaa. (Valpola 2004, 233–234.) Tämä onnistuneen muutoksen sääntö toteutui myös Kalastajatorpalla, jossa henkilöstön muutosprosessi oli hyvin suuritoiminen: jouduttiin käymään läpi useita eri koulutuksia ja opiskelemaan sivukaupalla pitkiä manuaaleja. Tiedon määrä tuntui ajoittain ahdistavalta, varsinkin kun osa siitä oli huonosti sovellettavissa Kalastajatorpalle. Erityisesti tehtävänjakoon liittyvät ohjeistukset tuntuivat mahdottomilta, kun ne oli alun perin mitoitettu kuudelle hengelle, mutta kalliin työvoiman Suomessa niitä oli hoitamassa vain yksi. Osalle työntekijöistä jäikin ikävä tunne, että muutosprosessin aikana tehtiin valtavasti turhaa työtä ja toivottiin, että toimintaohjeiden soveltumista suomalaiseseen yritysmaailmaan olisi pohdittu jo aikaisemmin.

Kehuja muutoksessa saivat erityisesti muista maista saapuneet Hiltonin kouluttajat jotka perehdyttivät kädestä pitäen uusiin standardeihin. Myös maalaisjärjen käyttö sallittiin: jos jokin maneerit ei kerta kaikkiaan tuntunut sopivan Torpalle tai omaan toimintaan, sai siitä joustaa. Standardeja tuntui kuitenkin monen mielestä olevan läkähdyttävä määrä.

rä ja ne suorastaan lannistivat ihmisiä, kun henkilökunnan vähyys tai rakennuksen puitteet eivät riittäneet niiden ylläpitämiseen. Dual branding, Scandicin ja Hiltonin yhteisomistajuus, aiheutti epävarmuutta siitä, kenelle loppujen lopuksi kuuluttiin ja keneltä oli tarkoitus hakea apua kun sitä tarvittiin. Vastaanotossa hermoja kiristi hidas ja vanhanaikainen Hiltonin varausjärjestelmä.

Tämän työn tietoperustassa todetaan, että terve muutosvastarinta on hyvä asia. Kalastajatorpalla muutosvastarinta on ollut juuri tällaista: positiivista ja vapauttavaa, eli muutokseen suhtauduttiin odottavin mielin ja innokkaasti pelon ja epävarmuuden lietsomisen sijaan. Juuri tällaisesta vastarinnasta on hyötyä yrityksen johdolle, sillä sen avulla saadaan testattua muutos perinpohjaisesti. (Erämetsä 2002, 99–100.) Kalastajatorpalla muutosvastarinta oli heikkoa, eikä yksikään haastatelluista muistanut kenenkään lähteneen yrityksestä omistajavaihdoksen takia. Kaiken kaikkiaan Hilton otettiin joka osastolla positiivisesti vastaan. Vähäinen muutosvastarintakin johtui lähinnä ihmisten epävarmuudesta pärjätä niinkin hienon ja kansainvälisen brändin alla. Myös manuaalien ja koulutusten englanninkielisyyden epäiltiin hermostuttaneen erityisesti vanhempaa henkilöstöä.

Henkilöstön näkemys onnistuneesta yrityskaupasta ei välttämättä ole sama kuin johdon näkemys. Esimiesten mielestä erittäin tuloksekkaasti ja sujuvasti toteutunut yritysosto saattaa henkilöstön mielestä olla täynnä epäkohtia aina heikosta viestinnästä huonoon päätöksentekoon. (Erkkilä 2001, 190–191.) Tämän huomasi konkreettisesti haastattelujen edetessä. Sellaiset muutoksen vaiheet, jotka esimiesten mielestä tuntuivat hyvinkin selkeiltä, saattoivat johtotehtäviä alemmissa tehtävissä työskennelleistä jäädä täysin arvailujen varaan. Oli hyvin yksilöllistä, kokivatko työntekijät saaneensa tarpeeksi tietoa vai eivät.



Kuvio 5. Yhteenveto muutoksen hyvistä ja huonoista puolista

Tein tutkimukseen vaadittavat haastattelut keväällä 2014, kymmenen vuotta Hilton Helsinki Kalastajatorpan avajaisten jälkeen. Sama positiivinen linja jatkui vastauksissa, kun kysyin, miltä muutoksen vaikutukset näyttävät tänä päivänä. Ilmapöytä on parantunut, myynti kasvanut, asiakaskunta kansainvälistynyt, henkilöstöedut lisääntyneet ja laatuun panostettu enemmän. Haastatteluissa tuli siis selväksi, että omistajavaihdos kannatti.

7.1 Tutkimuksen onnistuminen

Mielestäni tutkimus onnistui, sillä sain sen avulla vastauksen kaikkiin tutkimusongelmiin. Myös haastattelut onnistuivat, sillä sain kaikki tavoitteenani olleet kymmenen haastattelua toteutettua. Lisäksi kaikki haastateltavat työskentelivät kaikki eri osastoilla, joten sain todella kattavan kokonaiskuvan muutoksesta henkilökunnan näkökulmasta. Uskon haastattelujen määrän olleen juuri sopiva, sillä loppuvaiheessa haastateltavien vastaukset alkoivat toistaa jo aiemmin kuultua. Vastaukset olivat todennäköisesti hyvin rehellisiä, sillä aihe ei ollut niin arkaluontoinen, etteikö siihen olisi totuudenmukaisesti kehdannut vastata. Haastattelujen luottamuksellisuus myös todennäköisesti vahvisti vastausten oikeellisuutta. Ainoa vastausten laatuun vaikuttanut seikka oli uskoakseni muutoksesta kulunut pitkä aika, sillä osa vastaajista oli jo ehtinyt unohtaa yksityiskohtia ja vastauksena oli usein ”*no ei siinä varmaan mitään ollut kun ei jäänyt mieleen*”.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sen reliabeleudella ja validiteudella. Reliabeleudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli antaisiko se uudelleen toteutettuna samanlaisen tuloksen. Validius taas vaatii, että tutkimus toteutetaan etukäteen rajatussa aiheessa pysyen ja siihen vaikuttaa myös, miten haastattelut ovat ymmärtäneet haastattelukysymykset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-228.) Mielestäni tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttivat myönteisesti etukäteen suunnitellut ja selkeäksi muodostetut haastattelukysymykset sekä haastateltujen mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteessa. Näin ollen en usko kenenkään väärinymmärtäneen kysymyksiä. Kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, tutkittavasta muutoksesta kulu- neet kymmenen vuotta saattoivat kuitenkin vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, kun asiat eivät enää olleet haastateltavien tuoreessa muistissa.

Uskon tutkimuksen olevan hyödyllinen paitsi Kalastajatorpan historiikkaa ajatellen, myös tulevien majoitusalan ammattilaisten kannalta, sillä siinä käsitellään muutosta hyvin kokonaisvaltaisesti. Kalastajatorppa hotellina on niin historiallisesti kiinnostava, että työ saa varmasti siitäkin lisäarvoa.

Jatkotutkimuksena ajattelin ensin voitavan toteuttaa samankaltainen tutkimus taas jonkin tietyn aikavälin, vaikkapa kymmenen vuoden päästä. Tarkemmin ajatellen tämä ei kuitenkaan tuntunut kovin viisaalta, sillä jos muutos ei enää nytkään ollut kovin terävänä vastaajien mielessä, vastaukset olisivat kymmenen vuoden päästä vielä epäselvempiä. Sama tutkimus voitaisiin kuitenkin toteuttaa vaikkapa asiakkaiden näkökulmasta, tai muutosta voitaisiin verrata jonkin toisen Hilton-omistajavaihdoksen kokeneen hotellin muutosprosessiin. Tällöin saataisiin mukaan enemmän yrityskulttuurin vaikutusta ja voitaisiin tutkia, miten Hiltonin arvot ja toimintaohjeet soveltuvat eri maalaisiin yrityksiin. Kohdattaisiinko vaikkapa intialaisessa Hilton-hotellissa yhtä paljon haasteita henkilökunnan määrään ja muihin seikkoihin liittyen kuin suomalaisessa.

7.2 Kehitysideoita

Harvassa ovat todennäköisesti sellaiset muutokset, joiden toteutuksessa ei olisi voinut tehdä mitään paremmin. Kalastajatorpan muutos Hiltoniksi oli haastattelujen vastaus-

ten perusteella melkoisen onnistunut sellainen, mutta vähäisen kritiikin pohjalta muodostui muutama kehitysidea tulevia omistajavaihdoksia silmälläpitäen.

Eniten kritiikkiä sai turhan työn teettäminen muutosprosessin alkuvaiheessa. Hiltonin re-brändääjät eivät olleet kovin hyvin ennalta perehtyneet suomalaiseen yrityskulttuuriin ja työvoiman vähäiseen määrään, mistä johtuen monia toimintamalleja jouduttiin myöhemmin muuttamaan hyvin erilaisiksi kuin ne alun perin olivat. Myös standardien toimivuutta olisi voitu etukäteen sekä johdon että henkilöstön kanssa miettiä, sen verran ahdistavaksi moni koki tiliskiven paksuisen manuaalin pänttäämisen. Koulutukset ja materiaalit olivat pääasiassa englanniksi mikä aiheutti turhaa pelkoa kielitaidoltaan heikompien työntekijöiden joukossa. Materiaalien edes osittainen kääntäminen olisi varmasti vähentänyt muutosvastarintaa reippaasti.

Hiltonin Kalastajatorpalle saapuneet kouluttajat saivat runsaasti kehuja, mutta osa henkilöstöstä harmitteli, ettei heitä muutosprosessin alun jälkeen enää näkynyt. Kaikkia kysymyksiä kun ei välttämättä huomannut kysyä siinä kaiken uudistamisen ja kiireen keskellä. Olisi ollut hyvä, jos kouluttajat olisivat voineet käväistä paikalla vaikkapa vuoden päästä omistajavaihdoksesta vastaamassa kysymyksiin sekä katsomassa, miten kaikki oli sujunut. Tiedonsaanti oli haastattelutuloksien perusteella myös hyvin yksilöllistä: osan mielestä sitä oli saatavilla liikaa ja osan mielestä aivan liian vähän. Seuraavan mahdollisen omistajavaihdoksen kohdalla voisi olla hyvä idea varmistaa, ovathan kaikki varmasti saaneet kaiken tarvittavan tiedon. Tietoperustassa todetaan, että hyvä viestintä lisää henkilöstön luottamusta muutokseen ja tehostaa muutosprosessin toteutumista kun taas huono viestintä aiheuttaa epäluottamusta muutosta kohtaan. (Valpola 2004, 62–64.) Siksi olisi äärimmäisen tärkeää, ettei kukaan tuntisi jääneensä paitsi oman työnsä kannalta olennaisesta tiedosta.

7.3 Oma pohdinta

Alku oli hieman hankala, sillä minulla ei ollut tutkimusaiheesta aavistustakaan. Kun sitten sain tämän aiheen toimeksiantona, oli aiheen rajaamisessa pieniä vaikeuksia ja sekavuutta. Hotellimaailma oli minulle ennestään täysin tuntematon, mihin onneksi tarjoutui helpotuksena mahdollisuus syksyllä 2013 suorittamani kahden kuukauden

työharjoittelu Kalastajatorpalla. Tätä ajanjaksoa pidän muutenkin kaikin tavoin oleellisenä työn onnistumisen kannalta, sillä paitsi että sain kokemusta hotellissa työskentelystä ja pystyin näin ymmärtämään paremmin työntekijöiden näkökulmaa, sain myös selkeän kuvan kyseisestä hotellista, jossa en ollut aiemmin käynyt. Harjoitteluni aikana sain sovittua myös monta haastattelua, ja myöhemmin tarvitsemi haastattelut oli helppo käydä sopimassa paikan päällä jo ennestään tuttujen kasvojen kanssa. Rehelli-
sesti uskon, että ilman työharjoitteluani tämä työ olisi hyvin erinäköinen kuin mitä se nyt on.

Tietoperustan kirjoittaminen oli sujuvaa ja luotettavia lähteitä löytyi melko vaivattomasti, tosin kovin tuoreita sellaisia ei ollut helppo löytää. Toisaalta olihan tutkimusongelma itsessäänkin kymmenen vuoden takainen. Tietoperusta auttoi ymmärtämään omistaja-
vaihdoista ja yrityskulttuuria, joista minulla ei ollut kovinkaan laajaa käsitystä ennestään. Sen avulla sain myös laadittua järkevät haastattelukysymykset. Kalastajatorpalta ja sen historiasta oli todella vähän materiaalia, yhtä epävirallista historiikkaa ja muutamaa leh-
tiartikkelia lukuun ottamatta en löytänyt hotellista juurikaan tietoa. Hassua sinänsä, sen verran kuuluisa ja perinteikäs hotelli kun Kalastajatorppa on.

Haastattelut sujuivat mielestäni hyvin, johtuen ehkä edellisvuonna suuntautumisopinto-
jeni yhteydessä toteutetuista saman tyyppisistä haastatteluista. Tunsin saaneeni tarvitta-
vat tiedot ja kysyneeni tarvittavat kysymykset aina ensimmäisistä haastatteluista lähtien. Haastattelut eivät myöskään jännittäneet, sillä lähes kaikki haastateltavat olin ehtinyt
nähdä ainakin ohimennen työharjoitteluni aikana. Olen tyytyväinen myös siihen, että
sain haastatteluja tarvittavan määrän ja jokaiselta hotellin eri osastolta.

Tulosten kirjoittaminen ylös jännitti aluksi, sillä narratiivinen menetelmä ei ollut minulle ennestään tuttu. Kirjoittaminen on kuitenkin aina ollut minulle luontevaa ja alkuun
päästyäni tulokset kirjautuivat ylös sujuvasti. Olen iloinen narratiivisen esitystavan valit-
semisesta, sillä huomaan sen tekevän tekstin paljon mielenkiintoisemmaksi ja helpom-
min luettavaksi kuin jos olisin vain kirjoittanut haastattelujen tulokset yhtenä litania
auki. Sama tutkimus voitaisiin mielestäni tehdä uudelleen, sillä haastateltavien mielipi-
teet ja ehdotukset olivat melko yhtenäisiä. Uskon, että uudet haastattelut tekemällä saa-

taisiin melko samankaltaiset tulokset. Riippuu tietysti aina haastateltavasta, miten vastaukset tulkitaan.

Suurimpana haasteena tämän työn tekemisessä koin ajoittaisen motivaation puutteen ja aloittamisen vaikeuden. Työ eteni hassusti osissa: ensin tuskastelin tietoperustaa kuukauden, mutta kun lopulta pääsin siihen käsiksi, valmistui se muutamassa viikossa. Haastattelut suoritin sujuvasti kuukaudessa, mutta niiden jälkeinen kesäloma vei mukanaan, ja sain kirjoitettua tulokset vasta syyskuussa. Näin työn valmistuttua toivon, että olisin asettanut itselleni tiukemmat deadline't, jolloin projektissa ei varmasti olisi mennyt puoliakaan näin kauan.

Näin jälkeenpäin miettiessäni olen iloinen, että sain tutkittavaksi juuri tämän aiheen. Opin valtavasti uutta paitsi hotellista työympäristönä, myös yhdestä maamme historiallisesti merkittävimmästä hotellista, yrityskulttuurista, muutosjohtamisesta sekä haastattelujen tekemisestä. Nautin erityisesti haastatteluista, ja vaikka niissä riittikin työtä ja ne olivat aikaa vieviä, en osaisi kuvitella kirjoittavani monen kymmenen sivun opinnäytetyötä pelkällä teorialla. Sain omistajavaihdoksesta ja kahden suuren hotelliketjun yritys-kaupasta sellaista sisäpiiritietoa, mitä en usko voivani lukea monestakaan kirjasta. Tämä aihevalinta oli ehkä työläs, mutta mielestäni sen arvoinen.

Lähteet

Cameron, E. & Green, M. 2004. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. 2. edition. Koagan Page Limited. London.

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Integraatio yrityskaupassa. WSOY. Helsinki.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.

Heikkilä, L. 2003. Hilton Suomeen, Scandicia houkuttaa Eurooppa. Vitriini 1/2003.

Heikkinen, V.A., Kuusiola, R., Sopanen, S. 2012. Scandic Continental 40 vuotta palveluksessa. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Hilton 2014. Hotel Details. Luettavissa:

<http://www3.hilton.com/en/hotels/finland/hilton-helsinki-kalastajatorppa-HELKJHI/about/index.html>. Luettu 12.12.2014.

Hilton Worldwide 2014. History & Heritage. Luettavissa:

<http://www.hiltonworldwide.com/about/history/>. Luettu 12.12.2014.

Hilton Worldwide 2014. Mission. Luettavissa:

<http://hiltonworldwide.com/about/mission/>. Luettu: 3.11.2014.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Honkakumpu, I. 2004. Kalastajatorpasta Hilton-hotelli. Vitriini 1/2004.

Ikonen. 1989. Kalastajatorpan historiikki.

Kauppalehti 2001. Hilton ostaa Scandicin. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/trindex.jsp?xid=33659&d ate=2001/04/25>. Luettu 17.10.2014.

Manninen, M., Persson, N. 2005. Muutosjohtaminen ja muutosvastarinnan hallinta, case: Hilton Helsinki Kalastajatorppa. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Instituutin ammatti-korkeakoulu. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Paton, R.A., McCalman, J. 2008. Change Management. A Guide to Effective Implementation. Third Edition. Sage Publications Ltd. London.

Puusniekka, A., Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Verkkojulkaisu. Tampere. Luettu: 1.12.2014.

Scandic Hotels 2014. Tietoa yrityksestä. Luettavissa:

<http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/>. Luettu: 2.11.2014.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tammer-paino, Tampere.z

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Syrjäläinen, E., Eronen, A., Värri, V. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Taloussanommat 1997. Scandic Hotels ostaa Arctia-hotelliketjun Alkolta. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/1997/12/19/scandic-hotels-ostaa-arctia-hotelliketjun-alkolta-1/19972275/12>. Luettu 15.10.2014.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Juva.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Nimi

Sukupuoli

Syntymävuosi

Koulutus

Aloitusvuosi Kalastajatorpalla

Osasto yrityksessä nyt/aikaisemmin

Asema yrityksessä

AIKA ENNEN MUUTOSTA

Millaista oli työskennellä Scandicin palveluksessa?

Millainen oli työilmapiiri?

MUUTOSHETKI

Kun kuulit ensimmäistä kertaa muutoksesta, millainen ensireaktiosi oli?

Minkälainen oli mielikuvasi Hiltonista?

Mitä odotit muutokselta?

Miten muutosprosessi käytännössä toteutettiin?

Toteutettiinke muutos mielestäsi onnistuneesti? Mikä ei ollut onnistunutta?

Mitä muutoksen toteuttamisessa olisi voitu tehdä vielä paremmin?

Koitko että pystyit vaikuttamaan muutokseen? Tulitko kuulluksi?

Olitko aiemmin ollut mukana yrityskaupassa?

MUUTOKSEN JÄLKEEN

Miten työnteke muuttui muutoksen jälkeen, jos muuttui?

Miten työilmapiiri muuttui?

Mitä ongelmia muutoksesta seurasi? Entä mitä hyvää?

Mitä standardeja/toimintamalleja henkilöstölle opetettiin?

Saitko tarpeeksi tietoa ja koulutusta? Jäikö joitain asioita epäselväksi?

MUUTOSVASTARINTA

Oliko muutoksen vastustusta ja jos oli, niin miten se ilmeni?

Lähtikö muutosta vastustavia työntekijöitä yrityksestä?

Miten johto käsitteli muutosvastarintaa?

TILANNE NYT

Kun mietit muutosta seurannutta ajanjaksoa aina tähän päivään asti, onko muutos aiheuttanut mielestäsi enemmän positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia?

Mikä on mielestäsi positiivisin muutoksen mukanaan tuoma asia? Entä negatiivisin?

Ovatko työolosuhteet parantuneet?

Onko työilmapiiri parantunut?

Onko Hiltoniin työnantajana jo totuttu vai haikaillaanko edelleen Scandicin perään?

Onko Hilton mielestäsi sulautunut suomalaiseen yrityskulttuuriin ja Kalastajatorpalle?

Mitä olisit tehnyt muutoksessa toisin?